Patrick DUSSOSSOY



50 étapes pour créer SA PETITE ENTREPRISE

STRATÉGIE, BUSINESS PLAN, STRUCTURE JURIDIQUE… COMMENT BIEN DÉMARRER POUR RÉUSSIR?





2e édition



50 étapes pour créer sa petite entreprise

50 étapes pour créer sa petite entreprise

Stratégie, business plan, structure juridique... comment bien démarrer pour réussir ?

Auteur : Patrick DUSSOSSOY

Édition 2016

Direction de collection : Catherine FOURMOND
Suivi éditorial et conception graphique intérieure : GERESO Édition
Principe de couverture : ATMOSPHÈRE COMMUNICATION
Illustration : © Dirtydog_Creative / istockphotos.com

www.gereso.com/edition
e-mail : edition@gereso.fr
Tél. 02 43 23 03 53 - Fax 02 43 28 40 67

Dépôt légal : Janvier 2016
ISBN : 978-2-35953-348-4
EAN 13 : 9782359533484

GERESO SAS au capital de 160 640 euros - RCS Le MANS B 311 975 577
Siège social : 38 rue de la Teillaie - CS 81826 - 72018 Le Mans Cedex 2 - France



Du même auteur :

- 150 attitudes pour piloter votre PME

www.la-librairie-rh.com



À tous les créateurs d'entreprise qui m'ont permis de les accompagner dans leurs projets.

À Catherine et Raphaëlle, mes éditeurs, qui m'ont fait confiance depuis notre première rencontre, en me laissant une grande liberté dans la conduite de ce livre et dans son écriture.

À tous les futurs créateurs, en leur souhaitant vivement de réussir, dans cette belle aventure qu'est une création d'entreprise.

SOMMAIRE

Note

En 2013 les charges sociales pour la micro-entreprise avaient beaucoup augmenté, pénalisant les auto-entrepreneurs. En 2014, ce sont les règles qui ont été modifiées, surtout pour les artisans, sans pour autant remettre en cause ce statut. Épilogue raisonnable d'un long combat que certains avaient lancé contre ce régime très favorable à la création d'entreprise, qui avait été créé en 2009. Une belle idée qui a permis la création de plus d'un million de microentreprises en 5 ans…

D'autres changements sur les charges sociales et fiscales des entreprises sont venus s'y ajouter 2014. Tous sont intégrés dans cette nouvelle édition 2015 du livre « 50 étapes pour créer sa petite entreprise ».

Il n'est pas exclu que de nouvelles modification interviennent régulièrement, le gouvernement ayant clairement affirmé sa volonté de simplifier les procédures de création, et de réformer le RSI. Un gouvernement qui nous démontre régulièrement un goût prononcé pour l'augmentation des impôts et taxes. L'auteur a anticipé ces changements possibles en émettant des réserves sur les thèmes sensibles. Ils ne devraient donc avoir que des conséquences minimes sur la validité de ce livre.

Introduction

Si vous ouvrez ce livre, vous avez sans doute le projet de créer votre entreprise, de vous lancer dans un métier auquel vous réfléchissez depuis quelque temps. C'est peut-être la lassitude d'être salarié et dépendant d'un supérieur hiérarchique. C'est peut-être aussi la conviction que vous devez créer votre propre emploi pour trouver enfin un travail stable.

Quelle que soit l'origine de votre projet, vous allez devoir accomplir un parcours qui peut vous paraître inquiétant avant même de vous lancer, tant les questions que vous vous posez sont multiples.

Vous pourrez vous inspirer des conseils d'un proche qui pratique déjà le métier que vous avez choisi, et essayer de faire pareil. Qui vous dit que sa pratique est la bonne, que vous ne pourriez pas faire beaucoup mieux ? Vous allez demander des conseils en création d'entreprise auprès d'organismes censés vous aider. Pôle emploi vous guidera sur les grandes options et vous financera un organisme de conseil pour vous aider. Qui vous dit que le conseil de cet organisme sera motivé par votre réussite ? Vous allez chercher sur le Net et vous y trouverez beaucoup d'idées. Les sites du gouvernement en particulier, sont riches en informations. Ils sont précis. Mais ils sont tellement complets que vous aurez peut-être des difficultés à vous y retrouver, à choisir.

Quand le jour où vous déciderez de vous lancer approchera, vous apprendrez très vite qu'il vous faut produire un business plan pour votre banquier, celui qui vous paraît susceptible de vous prêter les fonds pour financer votre projet. Vous devrez choisir ensuite un statut juridique. Vous devrez chercher des conseils pour établir vos prévisions financières. Tant de sujets que vous ne connaissez pas ou peu. Quels que soient les conseils que vous allez utiliser dans votre préparation, soyez convaincu que c'est vous qui devez être le maître d'œuvre de votre projet de création. Que le busi-

ness plan c'est d'abord à vous-même de le construire. Sauf si vous avez un très proche qui a de l'expérience, qui a eu de la réussite, qui connaît tous les aspects de l'entreprise et qui est prêt à consacrer des journées de travail pour vous guider, c'est à vous de faire ce travail d'analyse. C'est vous qui devez vous plonger dans la peau du futur chef d'entreprise que vous serez. Un bien grand mot qui vous fait peur parce que vous êtes loin de maîtriser tous les aspects d'une entreprise ! Soyez sans crainte. Des centaines de milliers de personnes se sont lancées avant vous. En France les deux tiers de ceux qui ont créé leur entreprise sont toujours actifs après trois ans. Mettez donc toutes les chances de votre côté pour faire partie de ces deux tiers.

L'objectif de ce livre est de vous aider à y parvenir. J'ai moi-même créé ma propre entreprise à 34 ans, sans avoir le premier euro. Cinq ans plus tard, elle avait plus de cent salariés. J'ai aussi racheté une entreprise plus petite et qui était en difficulté. J'ai pris la direction de trois autres. Trente ans d'expérience de la PME, toutes dans des métiers industriels différents.

Depuis quelque temps j'ai décidé de m'éloigner de l'industrie. J'ai créé une auto-entreprise de services, et je fais du conseil auprès de dirigeants de PME. Surtout, j'accompagne des créateurs de petites entreprises comme vous, en étant bénévole dans la principale association de microcrédit en France, l'ADIE. J'en ai rencontré plus d'une centaine, hommes et femmes, jeunes et beaucoup moins jeunes. La majorité, c'était avant le lancement de leur entreprise et donc pendant la préparation de leur business plan. D'autres, après la création, lorsque l'entreprise était opérationnelle et qu'elle rencontrait des difficultés de parcours. Certains créaient dès le départ une société, SARL ou EURL surtout. La plupart se lançaient en créant une entreprise individuelle, qu'ils soient artisans, sociétés de services ou entreprises libérales. Beaucoup étaient auto-entrepreneurs, parce que ce statut est souvent le mieux adapté, le plus simple pour démarrer.

C'est en aidant tous ces créateurs que j'ai eu envie d'écrire. Parce que j'ai acquis la conviction qu'un travail sérieux et complet de préparation de votre projet est indispensable pour améliorer vos chances de réussite. J'espère avec ce livre vous en persuader, et surtout vous guider dans votre démarche. Vous convaincre, entre autres que, dans cette phase initiale, vous devez vous pencher sur l'ensemble des fonctions stratégiques de l'entreprise, pour ne pas prendre un mauvais départ. La cible de clientèle, les prix de vente, le bon fournisseur, le bon positionnement, votre avan-

tage concurrentiel sont des facteurs clés de réussite. J'ai trop vu d'échecs pour un mauvais prix initial, ou un mauvais choix de cible, ce qui aurait dû être évité. Dans une création, tout est à inventer, mieux vaut réussir dès le départ, parce que le changement est plus difficile. Y compris pour les fonctions de l'entreprise que vous ne connaissez pas et en particulier celles qui vous font peur comme la comptabilité. Vous devez et vous pouvez en comprendre quelques rudiments qui vous seront suffisants. Vous devez comprendre pourquoi une bonne analyse des chiffres est essentielle, et, si nécessaire, vous faire accompagner par une personne compétente pour les interpréter. Et ensuite lui faire confiance.

Il est aussi des questions plus personnelles et plus difficiles que vous devez certainement vous poser. Suis-je fait pour créer une entreprise ? Quelles sont mes chances de réussite ? Vais-je m'accomplir dans cette réalisation ? Il est clair que nous naissons inégaux, et pas simplement par le statut ou l'argent. Certains sont plus courageux, plus optimistes. Ils se contrôlent dans les crises, ils sont prêts à prendre des risques, ils bénéficient d'une bonne santé. Certains ont confiance en eux-mêmes. Ceux-là auront sans doute plus de chances de succès comme entrepreneur. Mais s'ils veulent en plus entraîner loin une équipe pour leur projet, il leur faudra aussi des qualités morales. Peu auront toutes ces qualités. Beaucoup réussissent pourtant. Il est probable aussi qu'il vous arrivera un jour d'échouer. Seuls ceux qui ne prennent pas de risque, ceux qui n'entreprennent pas, ont peu de chance de se tromper.

J'ai moi-même rencontré des succès dans mes entreprises, mais un échec douloureux aussi, le dépôt de bilan de celle que j'avais créée, dans un contexte de concurrence sauvage contre un groupe industriel beaucoup plus important, le groupe BIC, et sur un marché en forte baisse. La société a été finalement reprise par l'un de ses actionnaires. Je l'ai aidée à redémarrer et l'ai quittée. Je m'en suis relevé rapidement, pour repartir dans de nouvelles aventures.

L'échec fera peut-être partie de votre expérience. Il faudra l'accepter. Tous ces sujets sont abordés dans le livre. Parce que si vous voulez faire de votre entreprise plus qu'un emploi, un vrai projet qui vous apporte beaucoup de satisfaction, de liberté, de partage et peut-être beaucoup de réussite, vous allez devoir vous y engager totalement, avec enthousiasme. Votre entreprise sera une deuxième partie de vous-même. Elle vous demandera beaucoup d'énergie, d'engagement de soi, de stress, de responsabilités,

de prises de risque. Vous y mettrez vos tripes. Et vous en serez fier. Il faut s'y préparer.

Après trente ans de direction générale de PME, mon enthousiasme pour ce métier que j'ai choisi n'a pas faibli. Je ne regrette pas d'avoir quitté à trente-deux ans une situation de salarié très confortable, pour plus d'autonomie, plus de risques et moins d'argent.

Le livre apporte des réponses à toutes ces questions que vous vous posez. À celles que vous devez vous poser.

Le livre suit des étapes chronologiques parce que la plupart des décisions sont fonction de choix précédents. Vous en comprendrez facilement la progression logique. Du métier à la stratégie pour arriver au statut juridique, puis au financier qui résulte de toutes les options que vous aurez retenues. Le livre doit vous fournir tous les outils pour décider. Pour être précis, il s'appuie souvent sur des textes officiels qui ont été extraits de sites Internet du gouvernement quelques jours avant l'impression du livre. C'est le cas sur les définitions juridiques, sociales et fiscales. Il sera prudent alors d'actualiser les réglementations et les chiffres retenus, les taux de charges sociales et fiscales par exemple. Tous sont susceptibles de changer à tout moment par décision gouvernementale.

Finalement le livre vous plonge dans le démarrage de votre entreprise.

50 étapes en tout. Un chiffre qui ne doit pas vous effrayer parce que seules quelques questions impliquent des décisions difficiles. Elles sont faciles à comprendre. Les autres correspondent à des choix que vous aurez à faire, et aux conséquences de ces choix, à des fonctions que vous méconnaissez sur lesquelles il sera utile de vous pencher, à des outils qu'il vous faudra préparer avant de démarrer. Aux premiers pas de votre création qui sont essentiels, parce qu'ils conditionneront la suite de votre aventure.

L'importance des étapes est inégale. Parce que certains sujets demandent beaucoup de détails pour que vous puissiez choisir. Au contraire des sujets importants sont à peine abordés, parce qu'ils se comprennent rapidement, sans nécessiter de larges descriptions. Et pour illustrer les diverses situations que vous pourrez rencontrer, des exemples précis, vécus par des créateurs que j'ai accompagnés, sont décrits dans les étapes plus techniques, sans chercher systématiquement à généraliser, puisqu'il n'y a pas

deux univers identiques d'une entreprise à l'autre, et puisque chaque responsable d'entreprise a ses objectifs, ses valeurs, son style, ses opinions.

Le livre est construit en six parties :

1. QUE FAIRE ?
2. MON BUSINESS PLAN ?
3. MA STRUCTURE JURIDIQUE
4. MON PLAN FINANCIER PRÉVISIONNEL
5. COMMENT DÉMARRER ?
6. RENDRE L'ENTREPRISE PERFORMANTE

Tous ces mots, les constructions, les tableaux que le livre présente, pourront vous paraître complexes, loin du projet simple et accessible que vous souhaitez bâtir. Ne vous inquiétez pas ! Ce jargon, ces règles, ces constructions, ont été établis par les spécialistes pour qu'ils puissent se comprendre. Vous vous y habituerez, ou vous demanderez à un proche de vous accompagner. Essayez de ne pas les ignorer. Vous augmenterez vos chances de réussite, et vous serez en accord avec l'administration.

Si vos projets personnels vous conduisent à envisager un projet beaucoup plus ambitieux, le livre sera aussi un guide pour les étapes à suivre. Mais il vous faudra sûrement plus d'analyse, de précisions techniques. Il vous faudra aussi vous pencher beaucoup plus sur l'approche humaine du management des hommes et des femmes, ce qui deviendra l'une de vos principales ressources.

Le livre s'adresse donc à tous ceux qui veulent créer leur petite entreprise, de celui qui n'a pas de travail aujourd'hui et qui veut créer son emploi, à celui qui rêve de créer une entreprise qui deviendra grande, mais qui commence petit. À ceux qui souhaitent un deuxième métier pour accroître leurs revenus. À ceux qui ont soif d'indépendance et de liberté. À ceux qui cherchent à se dépasser dans une belle aventure.

1re partie

QUE FAIRE POUR ME LANCER ?

Étape 1

Qui suis-je ?

Depuis quelque temps, vous réfléchissez à un projet de création de votre entreprise. Une petite entreprise pour commencer, puisque vous démarrerez seul ou tout au plus avec un ou deux partenaires en qui vous avez confiance. Votre esprit a été envahi progressivement par les multiples idées, conseils, que vous recevez ou que vous trouvez dans les magazines et sur le Net. Vous avez choisi le métier, vous avez peut-être même une idée de la structure juridique que vous envisagez. Vous avez retenu le lieu géographique où vous exercerez votre activité. Il a été prévu près de chez vous, ou au contraire il est sans limite puisque vous serez sur le Net. Vous pensez déjà à quelques clients proches qui vous rejoindront sûrement. Vous avez choisi le nom, le logo, les couleurs de votre carte de visite. Vous vous sentez donc prêt à vous lancer dans le montage final de votre bonne idée. Mais en même temps, vous êtes dans une situation qui devient confuse, malgré les multiples informations que vous avez reçues. Parce que plus vous avancez, plus se posent des questions auxquelles vous n'aviez pas pensé.

Mais alors, par où commencer ?

Pourquoi créer ma boîte ?

La première question que vous devez absolument vous poser, et à laquelle vous devez apporter une réponse claire est : Pourquoi ce projet ? Pourquoi créer mon propre emploi ? Pourquoi créer ma boîte ?

De multiples raisons peuvent vous conduire à vouloir créer une entreprise. Ce peut être un projet personnel qui vient de loin, d'une tradition familiale, d'une passion pour un métier, d'une idée qui vous paraît séduisante. La conséquence de votre manque d'enthousiasme pour le statut de salarié, ou la difficulté à supporter vos supérieurs hiérarchiques. Et donc l'envie de travailler seul, d'être votre propre patron. Un besoin de liberté, de gérer vous-même votre temps. Un pari pour répondre à des ambitions personnelles qui seront peut-être difficiles à satisfaire en tant que salarié. Un complément de revenu à votre première activité. Si vous êtes jeune, ce peut être un moyen d'entrer plus vite dans le monde du travail. De sortir d'une succession de contrats à durée déterminés (CDD) qui rendent votre situation précaire, difficile au quotidien. Si vous n'avez pas de travail et que vous avez des difficultés à vous faire embaucher, c'est créer votre propre travail pour sortir du statut de chômeur. Ce peut être finalement un moyen de régulariser la situation pas très confortable où vous travaillez sans déclarer vos revenus.

Mais alors, direz-vous, pour quelle raison me lancer dans une telle aventure risquée plutôt que chercher un emploi ? Si vous avez ouvert ce livre, c'est que vous y avez déjà réfléchi. Vous avez écouté ceux qui vous encouragent, et un peu moins ceux qui vous promettent mille difficultés. Vous avez envie de tenter cette aventure qui vous renverrait une belle image de vous-même. Ayez donc confiance en vous. Soyez persuadé que si vous vous lancez dans un tel projet, c'est pour réussir. Forcément, vous prenez un risque. Le risque de vivre une expérience unique, pleine de satisfactions, mais avec ses douleurs aussi. Le risque de gagner plus d'argent, mais le risque d'en perdre aussi.

Essayez donc d'exprimer les vraies raisons qui vous conduisent à ce projet pour ne pas le regretter, et pour pouvoir vous positionner plus tard par rapport à votre objectif personnel initial. Pour comprendre alors pourquoi vous vous êtes lancé dans une telle aventure qui ne vous amènera pas toujours où vous le souhaitiez ou au contraire pour réaliser que vos objectifs sont atteints, même si votre entreprise ne fonctionne pas exactement comme prévu.

Quels objectifs personnels ?

Toute entreprise se fixe des objectifs à court terme, à moyen terme, à long terme. Aujourd'hui, les délais se sont fortement raccourcis. Le long terme dans une grande entreprise cotée, c'est souvent trois ans, avec la pression des fonds d'investissement qui recherchent une profitabilité rapide. L'entreprise familiale, la vôtre par exemple, va se fixer des objectifs beaucoup plus réalistes de durée dans le temps, et donc des délais plus longs. Vous-même, si plus tard vous rencontrez un passage difficile, vous saurez attendre et ne pas prendre de décisions à court terme qui mettraient en péril votre entreprise et les emplois que vous avez créés, à commencer par le vôtre.

La même approche vous concerne personnellement. **Avant de fixer les objectifs de votre entreprise, il est important de vous fixer des objectifs personnels**. Où souhaitez-vous être dans trois ans, dans cinq ans, dans dix ans ? Que représente ce projet de création dans votre plan de carrière ? Souhaitez-vous gagner rapidement de l'argent pour satisfaire vos envies quotidiennes, ou construire une entreprise solide qui vous permettra de sécuriser l'avenir, et de gagner plus demain. Une entreprise que vous pourriez vendre dans quelque temps pour vous constituer un capital, pour un autre projet ultérieur que vous avez déjà en tête. Une entreprise que vous souhaiteriez transmettre à vos enfants.

La connaissance de ces objectifs personnels futurs va avoir des conséquences très importantes dans la stratégie que vous allez construire pour votre entreprise. Au contraire, le manque de clarté multiplierait vos options pour l'avenir et pourrait vous conduire à vous éloigner de vos objectifs restés trop incertains.

De même, si vous vous associez avec un ou des partenaires, il est nécessaire que les objectifs de chacun soient clairs et compatibles. Si l'un des associés ne veut pas voir à plus de trois ans, il est bon que les autres le sachent et que la structure, les objectifs et la stratégie en tiennent compte. Et, vers où aller si l'un des deux partenaires veut s'engager à 100 % dans le projet, alors que son associé souhaite au contraire se réaliser dans une entreprise qui lui offrira de la liberté et du temps pour ses loisirs ?

Ainsi, Pierre avait créé une société de diagnostics qui fonctionnait bien. Il en vivait confortablement, avec un emploi du temps qui lui laissait du temps.

Sentant des opportunités de développement intéressantes, il a proposé à François de le rejoindre. François qui quittait une grande société où il avait des responsabilités importantes, avait d'autres ambitions en s'associant dans une petite entreprise, au moment de prendre sa retraite. Il a apporté effectivement un fort développement. La cohabitation est devenue difficile. Pierre, qui privilégiait sa vie personnelle a fini par céder ses parts à François.

Pour plus de clarté, de précision, il est indispensable que ces objectifs soient mis sur le papier, comme le seront votre stratégie, vos décisions… C'est la seule façon pour vous qu'ils deviennent réalité, engagement vis-à-vis des autres, obligation presque, pour qu'ils ne changent pas régulièrement. C'est pouvoir y revenir pour vérifier où vous vous situez. C'est peut-être même de pouvoir les modifier un jour, mais en connaissant les vraies raisons de ces changements.

Suis-je compétent techniquement pour le métier que je veux faire ?

Si vous êtes à ce niveau de réflexion, c'est *a priori* que vous avez fait des choix d'orientation, et donc décidé du métier que vous désirez pratiquer. À ce stade vous vous êtes sans doute demandé : Suis-je suffisamment compétent pour le job ? Dans une grande entreprise, dans une institution, les recruteurs vous auraient demandé si vous êtes un commercial, un financier, un technicien, un spécialiste du social, du marketing de la qualité… Ils vous auraient interrogé ensuite sur votre métier. Si vous créez votre petite entreprise, à moins de vous associer à un partenaire qui vous complète, vous incarnerez toutes ces fonctions. **Vous devrez donc à la fois connaître un produit ou un service, et être un commercial, un technicien, un peu gestionnaire…** Rapidement, si vous recrutez, vous devrez aussi être capable de manager des hommes et des femmes. Et comme vous n'aurez pas toutes ces compétences, vous serez plus ou moins bon dans votre métier de chef d'entreprise.

Choisissez donc de préférence de vous orienter vers un métier où vous pourrez exercer au mieux votre expertise et vos qualités. Vous apprendrez ensuite à compléter vos capacités dans les domaines que vous maîtrisez peu. Le marketing par exemple que voudraient ignorer beaucoup de ceux qui viennent du technique, et qui est pourtant totalement indispensable. La finance qui inquiète. Nous y reviendrons dans les étapes sur les fonctions de l'entreprise.

Examinons donc le métier que vous avez choisi en termes de compétences techniques.

Si vous êtes déjà un spécialiste dans ce métier par votre expérience personnelle, le choix a été naturel. Vous avez donc largement les compétences pour vous lancer.

Yves avait développé une entreprise de montage de cheminées avec un associé. Pour différentes raisons celle-ci avait déposé son bilan. Yves avait une grande expertise dans ce métier assez technique. Il a décidé de créer une auto-entreprise de montage de cheminées pour les particuliers. Pour se lancer, il a proposé ses services de monteur à des grandes surfaces de bricolage en sous-traitance. Il a eu très rapidement une charge de travail qui l'occupait à plein-temps, parce que son expertise n'était pas courante.

Mais, vous aurez peut-être besoin de compétences complémentaires parce que vous ignorez certaines techniques. Parce que vous ne connaissez pas les dernières innovations. Parce que votre cible de clientèle était limitée. Vous n'êtes pas encore dans l'action, vous avez du temps. C'est le moment de vous documenter, de contacter les fournisseurs, de trouver une formation. Cette approche à partir d'un métier connu est la plus sûre pour réussir rapidement.

Si vous n'exercez ce métier que depuis peu, vous avez des connaissances, mais êtes-vous prêt techniquement à vous lancer ? *A priori*, le bon sens et la prudence veulent que vous les ayez pratiquées un minimum de temps. Parce que la réussite de votre projet dépendra aussi du niveau d'expertise que vous avez pour faire un bon travail, un travail précis qui réponde aux exigences de vos clients. Dans le doute, prolongez un peu votre période d'apprentissage, de pratique. Trouvez des formations complémentaires. Interrogez Pôle emploi qui pourra peut-être vous financer ces formations. Plongez-vous dans la lecture d'ouvrages spécialisés.

Vous pouvez aussi vous associer avec celui qui a les compétences que vous n'avez pas. Dans beaucoup de métiers, vous réunirez ainsi un technicien et un commercial, voire un gestionnaire qui pourra acquérir rapidement des compétences suffisantes pour vendre.

Une autre option pour beaucoup est de changer de métier. Certains ne demandent pas une grande connaissance du produit ou du service, mais

d'autres qualités. Ouvrir un commerce qui ne soit pas trop technique va demander une sensibilité au produit, un bon sens commercial, et des compétences de gestion.

D'autres métiers demanderont surtout des qualités humaines, du bon sens, un peu d'organisation. Si donc vous avez un peu de toutes ces qualités, pourquoi ne pas vous lancer dans un nouveau métier que vous avez pratiqué au moins en tant que consommateur ?

Ainsi, Philippe était projectionniste d'une salle de cinéma d'art et d'essai. Après des années dans ce métier qu'il adorait, il a eu envie d'autre chose. Il a décidé d'ouvrir un magasin de jeux et maquettes, activité qu'il pratiquait par plaisir. Du bon sens, de la créativité, l'envie, et surtout une grande capacité de contact lui ont permis de développer son activité de vente en s'appuyant sur des animations. En moins d'un an, il était déjà au-dessus de ses objectifs de démarrage.

Et finalement, pourquoi ne pas envisager des nouveaux métiers qui sont accessibles à plusieurs professions sans qualification ou diplôme spécifique. Ainsi l'installation de panneaux solaires ne s'est pas développée qu'avec les électriciens. Une boutique bio sera accessible à celui qui est sensible à l'environnement et qui a des compétences commerciales et de gestion. Les services à la personne se déclinent en nombreuses activités. Vous pouvez aussi souhaiter pratiquer le conseil après des années de pratique d'une profession que vous maîtrisez parfaitement. Des guides, des conseils, des formations, pourront vous y aider.

Ai-je les qualifications requises obligatoires ?

Beaucoup de métiers sont ouverts à tous. Mais tous ne le sont pas. Parce qu'il est des métiers réglementés qui exigent une formation professionnelle ou des qualifications. C'est une exigence de l'État qui vise à protéger les personnes. Beaucoup de métiers du bâtiment, de la santé, des services à la personne exigent un diplôme. Pour les connaître, pour vérifier si le métier que vous envisagez en fait partie, il vous suffit d'interroger les organisations professionnelles. Cela se fait par Internet. C'est une recherche où il faut être précis, parce que certaines activités d'un métier réputé réglementé peuvent être accessibles en réalité, sans toutes les qualifications.

Olivier était jardinier depuis 18 mois et souhaitait prendre son indépendance, estimant avoir suffisamment de compétences et de contacts personnels pour démarrer son entreprise. La chambre d'agriculture lui a indiqué qu'il devait avoir les diplômes requis pour exercer et prendre un statut d'artisan et donc passer par une formation. En vérifiant auprès d'autres conseils, il a découvert qu'il pouvait être auto-entrepreneur et pratiquer des tâches simples d'entretien d'espaces verts sans les diplômes requis pour devenir artisan, à condition que cette activité ne soit pas exclusive. La création de son entreprise s'en est trouvée accélérée, très simplifiée, et ses charges sociales fortement réduites.

Les possibilités sont très larges, mais elles ne sont pas accessibles à tous. Soyez donc réaliste, prudent, patient. **Plus vous serez fort dans ce que vous allez pratiquer, plus vous augmenterez vos chances de succès**. L'incompétence se remarque rapidement et vous n'aurez aucune chance de réussir. Pensez à toutes les fonctions que vous aurez à pratiquer aussi. Suivre une stratégie, faire du commercial, assurer la qualité, interpréter vos comptes de résultat… Renseignez-vous. Commencez à apprendre.

Suis-je un entrepreneur, un leader ? Quelles sont mes chances de réussite ?

En créant votre entreprise, vous allez créer votre emploi. Vous serez seul peut-être, au moins au démarrage. Vous avez peut-être aussi le projet de vous appuyer sur des collaborateurs. Dans tous les cas, vous allez vous demander si vous êtes un créateur d'entreprise potentiel, et quelles sont vos chances de réussite ?

Clairement, la capacité technique à pratiquer un métier n'est pas suffisante pour être un bon entrepreneur, ou pour le devenir, parce que vous ne l'êtes pas encore. Comme la plupart des futurs entrepreneurs, vous ne le saurez pas avant de vous être lancé réellement. En fait, **il est courant de dire que l'on ne naît pas entrepreneur, on le devient**.

Mais, que veut dire être « entrepreneur » ? Le terme d'« entrepreneur » laisse entendre que vous êtes fortement investi matériellement et moralement dans le développement de votre projet, de votre entreprise, et que vous avez la volonté de la faire durer. Il est inséparable de l'entreprise que vous fondez. **Votre entreprise devient une deuxième partie de vous-même.**

L'entrepreneur se distingue du gestionnaire, celui qui exploite au mieux les ressources de l'organisation, ses compétences, sa technologie. C'est-à-dire, un modèle de dirigeant qui privilégie la théorie, le rationnel, l'analyse, les réunions, les commissions… et surtout le diplôme obtenu à vingt ans.

Sauf pour quelques métiers précis, oubliez les diplômes de management, si vous ne les avez pas. Ils vous donnent effectivement la connaissance théorique pour construire une stratégie, pour gérer. Ils ne font pas de vous un entrepreneur, surtout pas un entrepreneur de petite entreprise. Encore moins un leader, si votre projet doit vous conduire à vous entourer d'une équipe.

Essayez donc de regarder si vous avez des dispositions. Si vous avez les capacités à mener un tel projet. Le contraire ne veut pas dire que vous ne pourrez pas, mais que ce sera plus difficile pour vous. Que vous conduirez moins loin votre entreprise. Que votre réussite sera plus modeste.

Avec ou sans salarié, vous allez être seul maître à bord de votre entreprise. Une impression forte que vous ressentez dès le premier jour, quand vous vous retrouvez seul dans votre nouveau statut d'entrepreneur. La légitimité que vous avez acquise peut-être par votre expérience passée, mais surtout par votre nouvelle position, vous donne beaucoup de droits. C'est confortable, agréable, grisant. Vous allez pouvoir gérer votre temps comme vous l'entendez, sans avoir de comptes à rendre. Enfin libre. Mais quelle liberté ? Si vous avez des actionnaires, vous serez coincé entre vos différents partenaires. Obligé d'établir régulièrement des rapports. Vous serez l'objet de réclamations de clients, de revendications de salariés, de pressions. Et surtout, vous serez seul responsable des résultats de l'entreprise, de ses futurs succès comme de ses échecs, et donc des bénéfices qui deviendront une part importante de vos revenus. **Parce que ce sera à vous, et à vous seul, de prendre les bonnes décisions pour conduire l'organisation vers la réalisation des objectifs que vous avez fixés** et que votre équipe aura acceptés.

Vous serez au cœur de l'entreprise. Vous incarnerez ses valeurs, la vision du futur. Si vous prévoyez d'embaucher, vous vous efforcerez de vous comporter en leader, en meneur d'hommes. Cela vous demandera des qualités morales, du courage, de l'honnêteté, de l'intégrité. Une préférence pour l'action, plutôt que pour l'analyse, les comités… Votre équipe attendra de vous que vous lui indiquiez la direction, que vous lui inspiriez confiance, que vous lui donniez de l'espoir dans les moments difficiles. Vous devrez toujours aller de l'avant. Être convaincu de votre efficacité.

Alors ! Vous sentez-vous d’attaque pour une belle aventure ?

Peut-on devenir leader, si on ne l’est pas naturellement ?

Courage, goût du risque ne s’apprennent pas. Mais il est possible de s’appuyer en partie sur un collaborateur ou un conseil qui vous poussera dans ce sens. Qui vous aidera à progresser, à créer, à innover, à oser. À décider ce qui doit l’être. À prendre les bonnes décisions pour l’entreprise. Avec l’expérience, la pratique, la volonté, la confiance en vous-même augmentera. Ces aspects de la fonction de leader peuvent s’améliorer.

Le leader est intuitif. Il se projette. C’est lui qui intègre la vision du futur. Il sait où il faut aller, ce qu’il faut faire et il sait comment faire. Celui qui comprend avant les autres. Celui qui ressent la cohérence du projet d’entreprise, du projet de son groupe, de son équipe. Et cette vision il sait la partager. Ce que tous ne sauront pas faire.

Les autres traits de caractère d’un leader semblent plus difficiles à acquérir. C’est l’ouverture, l’écoute des autres, la capacité à communiquer, à partager les décisions, à donner confiance… Tout ce qu’il faut pour mieux mobiliser une équipe.

Bien sûr, **vous n’aurez pas toutes ces qualités en même temps. Mais vous pourrez peut-être tendre vers elles.**

En tout état de cause, quel que soit votre profil, et que vous soyez entrepreneur individuel, gérant de société, artisan, ou entrepreneur libéral, vous allez mener l’entreprise à votre rythme, avec vos ambitions et dans le sens des objectifs que vous vous êtes fixés. Vous allez probablement travailler plus, et sans doute beaucoup plus. Vous rencontrerez des moments de grande satisfaction. Mais aussi de grand stress. Vous rencontrerez la réussite, mais peut-être aussi des échecs. Vous ne gagnerez pas toujours ce que vous souhaitez. Mais peut-être beaucoup plus. Cette expérience unique vous envahira peut-être complètement. Ce qui est sûr, c’est que l’**essentiel des résultats dépendra de vous**. Alors, vous sentez-vous prêt pour aller plus loin ?

Étape 2

Quel projet d'entreprise ?

La première étape du livre vous a conduit à vous interroger sur vos objectifs personnels à terme, avant de décider ce que pourrait être votre court terme. Ce cadre étant posé, il est important de vous demander où vous souhaitez mener votre entreprise à long terme, et sur quelles bases la bâtir, avant d'étudier ce que pourraient être ses objectifs et sa stratégie pour les premières années.

Au départ il faut une idée forte, un projet

Tout projet d'entreprise commence par la rencontre d'un homme, d'une équipe, avec un marché, un produit, une technologie. **Pour que ce projet devienne un succès**, il ne suffit pas qu'une expérience similaire ait été une réussite, ou que le produit ait un marché. Que le créateur ait des compétences. Il faut beaucoup plus. **Il faut surtout une grande conviction des acteurs de ce nouveau jeu, et une grande cohérence de l'ensemble.** Il faut aussi de la chance.

Si votre idée aujourd'hui est encore un peu floue, ce n'est pas grave. L'un des objectifs de ce livre est de vous aider à préciser les contours de votre projet. À renforcer ce qui doit l'être. À éliminer des incertitudes. À faire en sorte que les premières idées que vous avez commencé à écrire deviennent un ensemble totalement cohérent, et surtout que cet ensemble devienne vraiment votre projet. Que vous en soyez pénétré. Que vous y

croyez profondément. **Que vous ayez confiance dans votre capacité à réussir**.

Et si, après longue réflexion, votre projet reste vague, incertain, si vous avez peur de vous lancer, c'est probablement que votre projet n'est pas suffisamment préparé ou que vous n'êtes pas prêt à devenir entrepreneur.

Vincent avait cette confiance en lui. Il a quitté une grande entreprise d'hôtellerie, parce qu'il ne supportait plus d'attendre la promotion et la rémunération que lui promettaient régulièrement ses patrons, lesquels continuaient à lui donner de plus en plus de responsabilités. Il a décidé alors de se lancer comme pizzaïolo, avec un camion à feu à bois. Et surtout, avec la volonté forte de réussir rapidement. Il a construit son projet comme pour une entreprise beaucoup plus importante, avec un vrai business plan. Avec une stratégie pour toutes les fonctions de l'entreprise. Dix-huit mois plus tard, il employait trois personnes et s'achetait un deuxième camion.

Avant de planifier le futur proche, ayez une vision à long terme

Aujourd'hui beaucoup de grandes entreprises n'ont pour seule vision d'avenir que de maximiser les profits de leurs actionnaires qui sortiront du capital au meilleur moment, sans se préoccuper de l'avenir de l'entreprise et de ses salariés. Si vous créez votre petite entreprise, c'est un tout autre projet. C'est, *a priori,* pour réussir dans le métier que vous créez. C'est pour durer, pour que votre entreprise se développe dans le futur.

La stratégie que vous allez décider vous renvoie au court et moyen terme. Mais **avant de décider ce que pourraient être les premiers mois, les premières années, il est indispensable de savoir où vous voulez aller, où vous voulez conduire l'entreprise à long terme**. Parce que dès le début, votre action, vos décisions, votre stratégie vont contribuer à bâtir votre entreprise future. Et si vous devez un jour remettre en cause l'équilibre de l'ensemble parce que vos objectifs à terme n'étaient pas clairs au départ, la tâche sera nettement plus difficile. Plusieurs années seront peut-être nécessaires pour mettre en place le changement, sans mettre en péril l'équilibre que vous aurez atteint.

Il faut donc commencer par une vision claire de la direction où peut aller l'entreprise, de l'objectif où vous souhaitez l'emmener, pour faire les bons choix. C'est le plus long terme. Quelle part de marché, quel type de clientèle, quel rang, quels résultats financiers ? Mais aussi quel territoire géographique, sur quel modèle de relations sociales avec vos salariés, dans quel type de management des hommes, jusqu'où dans la protection de l'environnement…

Cette vision c'est à vous de l'avoir, de la porter. Elle va vous donner le rythme des développements futurs. Ce ne sera pas pour autant une projection figée, parce que, plus tard, vous devrez imaginer de nouvelles visions, pour tenir compte de nouvelles données de l'environnement, pour préparer un avenir encore plus lointain. Un futur qui ne sera pas nécessairement arrêté, mais qui fera partie de l'univers de vos réflexions, de votre imagination.

Et, quand vous posséderez cette vision à long terme, seulement alors, se dessinera la vision claire de la direction où doit aller l'entreprise dans un horizon plus proche. Cette vision proche sera formalisée, elle sera écrite. Si vous avez une équipe autour de vous, elle leur servira de base à la compréhension de l'entreprise.

Laissez se révéler vos valeurs dès le premier jour

Il n'est pas nécessaire d'être psychologue pour ressentir dans chaque société que croise tout salarié dans sa vie professionnelle, une atmosphère, des engagements, des passions, un monde chaque fois différent.

Dans une petite entreprise, le responsable peut influencer fortement l'ambiance, les comportements, les règles, domaines qu'y se remarquent, mais aussi les valeurs. **Ces valeurs dont personne ne parle sont pourtant essentielles parce qu'elles sont des repères sur la manière de se comporter, d'exister, de tendre chacun vers un but commun**. Confiance, respect, intégrité, peuvent être des valeurs partagées sur lesquelles vont se construire les bases de votre entreprise. Mais l'homme n'est pas que vertu. De la même manière l'entreprise est confrontée à des obligations, des épreuves, des conflits.

Beaucoup d'entreprises connaissent cette situation dont elles n'arrivent pas à se dégager en période de crise. Chacun essaie d'y trouver sa place, ou tout simplement de la garder. Les comportements deviennent alors plus égoïstes. De nouvelles règles se créent. Le désordre, l'insécurité s'installent. Une telle situation est le résultat d'une perte de repères. Vous pouvez l'éviter. Organiser l'entreprise, ce n'est pas seulement structurer, planifier, c'est l'inspirer, la guider.

Pour celui qui crée une entreprise, l'histoire de celle-ci débute avant la création. Elle commence avec ses propres repères, ses principes. Pour ne pas se tromper, **le plus simple pour le patron d'une petite entreprise, c'est de faire l'entreprise à son image**. C'est lui inspirer ses propres valeurs. Et si vos valeurs sont communément admises, ce sera plus facile pour votre équipe de vous suivre.

Quelles valeurs concernent l'entreprise ?

La morale traditionnelle convient assez bien pour beaucoup d'entre elles, qu'elle soit laïque ou religieuse. Honnêteté, loyauté, courage, respect, justice en font partie. Il faut aussi le sens du respect de ces valeurs, et les suivre, ce qui est difficile, parce que la recherche de satisfactions personnelles vous en éloigne facilement. Comme, l'ambition, l'appât du gain, l'égoïsme. Et aussi d'autres faiblesses telles que la crainte, la paresse.

D'autres valeurs humaines ne sauraient s'appliquer à l'entreprise. Dans un système libéral, l'égalité, même si elle est moralement justifiée, n'est pas considérée comme économiquement productive. Elle découragerait la créativité, la prise de risques, l'efficacité, la performance. Un métier dont l'enjeu ne serait que l'argent s'appuierait sur des valeurs ambiguës. Certains diront que tout ce qui n'est pas gagné à la sueur de son front est suspect. De même, il n'est pas sain de faire du profit en se comportant malhonnêtement. Ceci crée souvent un sentiment de malaise chez ceux qui doivent le pratiquer. Sans oublier que ceci peut avoir des conséquences irréparables, si le client s'en rend compte.

Inversement, si l'honnêteté est une valeur, l'efficacité peut justifier certaines pratiques qui s'en éloignent : pots-de-vin, petits cadeaux, invitations. Dans certains métiers, sur certains marchés, elles sont presque indispensables. La limite est un choix personnel.

Dans une petite entreprise qui se crée il peut être facile d'établir des habitudes, des comportements pour que chacun s'y sente bien. Pour que vos clients et vos partenaires aient confiance en vous et deviennent rapidement vos premiers prescripteurs, vos premiers commerciaux. Pourquoi s'en priver ?

Définir les grandes lignes d'une charte d'entreprise

La charte, ou mission de l'entreprise, *mission statement* pour les Anglo-Saxons, est la traduction écrite de la partie perceptible, tangible, de la vision, des valeurs et du projet d'entreprise.

Dans une société qui a de nombreux salariés, une telle charte est courante. Elle va permettre de définir un but commun, pour mobiliser les énergies dans le même sens, et faire en sorte que les collaborateurs donnent le meilleur d'eux-mêmes autour du chef d'entreprise. C'est un document écrit dont la direction a formulé les grandes lignes parce qu'elle sait où elle veut mener l'entreprise. Il rappelle les objectifs à atteindre, et la mission de chacun. Pour le rédiger, la participation de l'ensemble du personnel à sa rédaction a été forte pour rencontrer son adhésion. Condition essentielle pour que cette charte devienne un engagement de tous dédié aux valeurs communes de l'entreprise.

Dans une entreprise individuelle, tant que vous êtes seul, elle n'est pas indispensable, puisque l'entreprise et vous-même êtes confondus. Mais si vous devez embaucher du personnel, **écrire une charte est un très bon moyen de communiquer à ceux que vous allez recruter quels sont vos choix, vos objectifs, et vos convictions en tant que créateur**. Toutes ces certitudes qui sont profondément ancrées en vous, si à tout le moins, vos écrits reflètent le fond de votre pensée.

Comme vous créez votre entreprise, vous avez intérêt à en transmettre les bases dès le départ. Elles refléteront non seulement vos choix stratégiques, mais aussi votre personnalité, vos valeurs. Et, lorsque vous serez totalement engagé dans l'action, vous n'aurez plus à réfléchir sur certains choix. Ils deviendront automatiques, puisqu'ils seront le reflet de vous-même. Vous y gagnerez en temps. Vos collaborateurs sauront quel chemin prendre, et n'auront pas toujours à douter, à revenir vers vous. Vos autres

partenaires aussi pourront y trouver des raisons de coopérer avec vous, si vous avez décidé de rendre publique votre charte comme le font beaucoup de grandes entreprises.

Lorsque vous créez une petite société où vous serez au moins deux, une telle charte est encore plus utile pour rapprocher vos objectifs respectifs personnels et vos valeurs, pour s'assurer que chacun se mobilise dans le même sens, pour que l'entreprise soit unique et pas tiraillée entre deux approches.

La charte va s'intéresser au marché de l'entreprise, à son métier. Quel type de produits ou services va-t-elle fournir ? À quel type de clients ? Dans quelle région géographique ? Quel avantage concurrentiel ? Quel type de relations avec les partenaires ? Quel modèle social ? Quelle importance accorder à la qualité ? Quelles valeurs l'équipe doit-elle respecter ?

Vous retiendrez de ces thèmes ceux qui sont importants pour vous. L'énoncé de la mission ira donc à l'essentiel. Normalement c'est un document qui fait moins d'une page, une dizaine de lignes peut suffire. Pour être certain que chacun s'en souviendra. La mission devient engagement du chef d'entreprise envers lui-même, envers ceux qu'il peut être amené à recruter. Une façon aussi de vérifier régulièrement que le projet n'a pas changé, que le créateur est conforme à ses engagements, à ses convictions.

Étape 3

Un business plan, pourquoi ?

Ceux qui vous conseillent dans le montage de votre projet vont vous demander de réaliser un business plan. Si vous êtes au chômage et que vous en avez informé Pôle emploi, ce qui est recommandé parce que vous recevrez des moyens de formation et l'accès à des aides et réductions de charges sociales et fiscales, les conseillers vous proposeront sans doute un organisme pour construire votre business plan. Si vous interrogez un comptable, il vous proposera de le préparer avec vous, pour arriver à un plan financier prévisionnel. Si vous approchez un banquier, il vous demandera votre business plan pour vous accorder un prêt.

Le business plan, c'est avant tout pour vous-même

Le business plan est donc un outil indispensable pour vos partenaires. Mais **c'est avant tout un outil essentiel pour vous-même. Il faut vous en persuader.** C'est vrai pour un grand projet comme pour un petit qui n'engage qu'une ou deux personnes. Dans tout projet d'entreprise, il faut commencer par établir un plan solide. Il faut le construire, pour être soi-même convaincu de la faisabilité technique et financière du projet. Pour poser les bases de vos objectifs et de votre stratégie, deux tâches essentielles de votre futur métier de chef d'entreprise. Pour simuler ce que sera la première étape de votre future entreprise. Et si un conseiller vous aide à le préparer, faites en sorte que chaque ligne soit totalement portée par vous-même.

Ainsi, Maxime voulait se lancer comme artisan maçon. Il avait suivi une formation à la gestion par la chambre des métiers. Un conseiller l'avait aidé à préparer son business plan et son plan financier prévisionnel. Celui-ci prévoyait un chiffre d'affaires de 45 000 € pour la première année. Mais, le choix de la cible de clientèle n'était pas le sien. Il n'y avait pas de stratégie pour toucher cette clientèle. Les tarifs étaient trop élevés pour la profession. Après trois mois, il était totalement découragé, étant très loin de ses objectifs. Et le compteur des dépenses obligatoires avait déjà bien tourné. Son business plan n'était pas le sien.

Le plan, c'est d'abord du bon sens. Mais c'est aussi aller chercher des informations précises qui vont vous aider à réduire les incertitudes sur un marché, sur les fournisseurs potentiels, sur les charges que vous paierez, sur les conséquences d'un choix juridique. Prenez donc votre temps. N'allez pas trop vite dans le montage de votre projet. Ne vous surestimez pas. Ne vous sous-estimez pas. Surtout **ne vous mentez pas pour l'enjoliver, ce qui vous mettrait en situation de doute, alors que vous devez avoir confiance en vous-même pour réussir**.

Le plan doit être écrit. C'est un document qui peut faire une vingtaine de pages. Un résumé beaucoup plus court et qui ne contiendra pas d'informations confidentielles sera très utile aussi pour certains partenaires au démarrage, parce que vous ne pourrez pas vous offrir une belle plaquette commerciale.

Comment procéder ? Comment va-t-il s'articuler ?

Le plan doit s'intéresser à plusieurs domaines qui constitueront la base de l'entreprise, son métier, ses objectifs, sa stratégie, sa structure juridique. Il se termine par une prévision financière. L'organisation du travail, les processus de gestion, et les pratiques, pourront être étudiés plus tard.

Vous commencerez par définir votre métier, et les contours de votre marché. Suivront des thèmes dont la progression répond à une logique : quelle est votre zone de chalandise : votre ville, votre région, toute la France, voire plus loin ? Quelle part de marché espérer atteindre dans le temps ? Quels avantages concurrentiels ? Quel plan marketing ? Quel outil de production ? Quelle communication ? Tous ces points sont détaillés dans les étapes suivantes.

Le plan s'intéressera alors à la structure juridique la mieux adaptée au projet et à vos objectifs personnels de responsabilité et d'engagement financier. Celle-ci conditionnera la dernière partie du plan, la partie financière, celle qui est la plus importante parce que les financiers vont la décortiquer. Celle qui va surtout vous permettre de chiffrer vos besoins de financement et de valider la rentabilité du projet. Dans cette phase, vous allez évaluer vos investissements, le volume de vos ventes, vos prix de vente et analyser vos marges. Prévoir vos dépenses. Éliminer le maximum de facteurs aléatoires. Il y a en effet tant de paramètres qui vont évoluer différemment de vos prévisions, que plus le modèle est précis, plus les chances d'être dans la bonne direction seront fortes.

Finalement, le plan c'est aussi pour vos partenaires

Le business plan ne prépare pas à tout, mais il **vous aide beaucoup dès vos premiers pas. Il rassure les banquiers et les actionnaires**. Pour les banquiers, il leur permet de répondre à la question principale qui les intéresse, la capacité de votre entreprise à rembourser vos emprunts. Pour vos actionnaires, c'est de s'assurer un retour futur sur leur investissement, sous forme de dividendes ou lors d'une cession ou d'une augmentation de capital. D'autres partenaires essentiels peuvent aussi être rassurés par un plan cohérent qui sera une preuve forte de la faisabilité de votre projet. Ce peut-être un fournisseur que vous voulez convaincre de vous fournir et surtout de vous accorder du crédit. Un client leader qui vous servira de référence pour d'autres prospects. Vous ne leur donnerez pas nécessairement le document, mais la maîtrise que vous aurez de votre sujet vous permettra d'être convaincant dans vos arguments.

Étape 4

Quelle stratégie retenir ?

Beaucoup de choix d'entreprises se font par imitation. Vous allez créer une boulangerie parce que la réussite apparente de votre boulanger vous inspire. Vous allez vous lancer dans le service à la personne, parce que l'un de vos proches s'est lancé dans cette activité avec succès. Malheureusement, ce n'est pas si simple. Si vous voulez que votre entreprise fasse suffisamment de profits pour vous permettre une bonne rémunération, et si vous voulez que cette situation dure, il faut beaucoup plus que choisir un métier. Il faut que le modèle économique que vous allez construire autour de ce métier réponde à cet objectif. Il faut que votre stratégie vous écarte des concurrents déjà en place et d'autres concurrents potentiels.

Le choix d'un métier ne suffit pas à en faire une entreprise rentable - Le modèle économique

Le modèle économique, c'est la représentation de tous les aspects de votre entreprise qui va faire que vous allez gagner de l'argent plus ou moins rapidement et que cette situation perdurera. Il se compose de vos objectifs, de votre offre produits ou services, de votre stratégie, de vos ressources, de vos moyens. Il décrit la logique de l'entreprise. Il est la base de votre projet, beaucoup plus que ne l'est votre choix de métier.

Contre-exemple. Carole voulait créer une entreprise de distribution de pain à domicile pour ceux qui n'avaient pas de moyens de déplacement. C'était une bonne idée *a priori*. Elle a étudié sa clientèle potentielle, l'organisation

de ses tournées, le matérieldont elle avait besoin, contacté un fournisseur… Elle n'avait pas vérifié ce que les clients étaient prêts à payer en plus du prix de la baguette de leur boulanger pour un tel service. Un petit sondage lui a montré que la quantité de baguettes à livrer pour vivre décemment était impossible à atteindre. Le modèle économique était irréaliste, tout au moins dans sa petite ville. Elle a changé de projet.

En d'autres termes, ce n'est pas parce que vous pensez à une bonne idée ou que vous croyez copier une réussite, qu'elle va vous permettre de gagner de l'argent. Ce n'est pas parce que vous ouvrez une boulangerie que vous allez réussir. Tout va dépendre de la manière de la conduire, du modèle économique que vous allez retenir. Mais en plus, il faut faire mieux que vos concurrents potentiels. C'est la stratégie qui va vous le permettre. **La stratégie c'est les choix que vous allez faire** pour allouer vos ressources et compétences, qu'ils soient techniques, marketing, financiers ou humains, **pour que vous puissiez atteindre des performances supérieures à celle de vos concurrents**.

Quel modèle de stratégie choisir ?

Votre modèle de stratégie, c'est d'abord et surtout du bon sens. Mais la théorie peut aussi vous guider.

Les écoles de commerce ou de gestion enseignent les différentes options de stratégie à partir de modèles théoriques illustrés par des cas d'entreprises. Ce sont les mêmes, à peu près, depuis plus de trente ans. Parmi ces modèles, celui qui est considéré par beaucoup comme étant le mieux adapté à la petite entreprise est la méthode de Porter, sans doute la plus facile à comprendre, celle qui guide beaucoup de dirigeants qui ne le savent pas.

Pour Porter, la concurrence dépend de cinq forces : le pouvoir de négociation des fournisseurs, la menace de nouveaux entrants, le pouvoir de négociation des clients, la menace de produits de substitution, le degré de rivalité entre les concurrents. Plus l'intensité de ces forces est élevée, plus le potentiel de rentabilité du secteur est faible. Et inversement. Pour reprendre l'exemple de la boulangerie. Plus il y a de boulangeries dans le quartier où vous souhaitez en ouvrir une, plus la rentabilité potentielle est faible. Et inversement.

Trois approches concurrentielles sont possibles, selon cette méthode :

- Une stratégie de domination par les coûts, et donc par des prix compétitifs.
- Une stratégie de différenciation, grâce à un autre critère, qualité du produit, image, environnement, service, ou technologie.
- Une stratégie de spécialisation, recherche d'un effet de niche.

La réponse à cette situation de rapport de forces se construit par **l'analyse du secteur d'activité** que vous visez. Elle **doit vous conduire à vous doter d'un avantage concurrentiel fort, voire de plusieurs, ce qui constitue un des fondements d'une stratégie**. Ne faites donc pas comme beaucoup d'entrepreneurs qui se contentent de faire ce qui marche, convaincus que cette réussite est la meilleure preuve que leur projet doit devenir un succès. Ils observent donc leur concurrent et s'efforcent de faire un peu mieux et moins cher. Mais ils ne pensent pas avantage concurrentiel.

Un bon exemple, ou plutôt, une série d'exemples, ce sont les artisans du bâtiment. Pourquoi la plupart offrent un service très irrégulier, y compris de très bons ouvriers ? J'en ai accompagné plusieurs. J'ai soumis à plusieurs d'entre eux l'idée d'avoir, pour avantage concurrentiel, le respect du délai, et une bonne information en cas de report. Sauf erreur, pas un ne s'est engagé dans cette direction. Leurs atouts, c'était de connaître leur métier et d'être compétitif sur les prix. Ils ne voyaient pas que ceux qui réussissaient le mieux dans leur profession étaient souvent les plus chers. Mais surtout, des artisans qui avaient développé un avantage concurrentiel sans le savoir, un bon service. Entre autres, un respect des délais et du cahier des charges, accompagné d'une bonne information. Et bien sûr d'une bonne compétence technique, ce qui est un passage obligé.

Pour une petite entreprise, viser à se doter d'un avantage concurrentiel est la base d'une analyse sur le métier, les marchés…

Sans avantage concurrentiel, sauf à être sur un marché protégé, ou provisoirement très discret sur une niche, votre entreprise va entrer inévitablement un jour dans une guerre des prix et ses marges vont chuter, parce qu'elle n'aura pas d'autre choix pour améliorer son chiffre d'affaires que de se battre sur les prix. Pour cette raison, il ne faut pas aller se battre sur des

marchés qui se banalisent ou alors être très fort, ce qui est rarement le cas pour une petite entreprise.

Il est essentiel en fait, de pouvoir se distinguer. Pour ce faire, il est primordial d'identifier les attentes de vos clients potentiels, et de vous doter d'un ou plusieurs avantages concurrentiels potentiels durables. Il faut se demander sur quel terrain jouer, quel est son marché, sa cible, qui sont ses concurrents. Ce marché est-il porteur, rentable ? Quels sont les atouts des concurrents, leurs faiblesses ? Ont-ils des nouveaux produits, une nouvelle technologie, qui sont leurs clients ? Et enfin, comment modifier le jeu concurrentiel, ce qui se traduira par un ou plusieurs avantages concurrentiels. Un seul de préférence, pour une petite entreprise, parce que ce sera plus facile à gérer et à faire savoir. Au-delà vous allez affaiblir l'impact du peu de communication que vous ferez.

Après avoir enfin trouvé le produit, l'innovation, la technologie, le service, qui va distinguer celle-ci des autres, la rendre unique, **il faut que toute la stratégie que vous allez mettre en place contribue à établir ce ou ces avantages concurrentiels**. Il faut qu'ils s'inscrivent dans votre esprit, dans celui de votre équipe si vous avez du personnel, pour amener l'entreprise dans leur direction. Et, lorsque l'objectif d'avantages concurrentiels qui a été fixé sera enfin atteint par l'entreprise, il faudra mettre toute votre énergie à les renforcer, à les améliorer, à les adapter aux changements d'environnement. Il faut qu'aucune décision ou action ne vienne perturber ces choix. Il faut se persuader qu'ils peuvent être remis en cause à tout moment par la concurrence, et donc s'efforcer d'avoir toujours quelques longueurs d'avance avec ce ou ces avantages. C'est à ce prix qu'ils deviendront une quasi-certitude pour vos clients.

Quand Dominique a racheté sa petite entreprise dans l'industrie du bois, son chiffre d'affaires était en baisse, dans un environnement concurrentiel et face à des clients importants. Ses produits étaient proches des cahiers des charges clients, sans plus. Ses prix dans la norme. La qualité de son service normale, mais irrégulière. Partir dans une guerre des prix aurait été suicidaire. Il a donc recherché quel pourrait être son avantage concurrentiel pour fidéliser ses clients et en attirer d'autres. La décision a été de faire de la qualité du service son avantage concurrentiel. La gestion de production et la gestion de la qualité ont été totalement repensées dans cet objectif. Un responsable de la gestion de production venait compléter son équipe.

Concevez une stratégie qui soit claire et cohérente pour vos collaborateurs

Dans une création, il est difficile de tout prévoir. Mais une ligne conductrice doit être dessinée pour la cohérence des décisions. Elle va s'intéresser à de nombreux domaines : métier, produits, stratégie de prix, de marges, de distribution, image, communication, objectifs… Si tous ces facteurs sont coordonnés dès le départ, **si le projet est compris et partagé, tous les acteurs de cette aventure iront dans le même sens**, à commencer par vous-même, et le ou les salariés que vous allez peut-être recruter. Ces derniers pourront être plus autonomes, et vous n'aurez pas besoin d'être derrière chacun d'entre eux, lorsqu'ils exécuteront les tâches que vous leur avez confiées. Au contraire, si les règles du jeu ne sont pas précises, chacun sera tiraillé entre ses bonnes idées et la perception de ce qu'il doit faire. Et trouver une cohérence à l'ensemble deviendra vite difficile. Des décisions seront prises qui iront à l'opposé des objectifs. Et il y a des chances que la compréhension de la stratégie devienne rapidement confuse.

À la création, le terrain est vierge, vous devez en profiter. Vous ne devez pas avoir peur d'aller dans les détails d'une stratégie. Parce que, si vous transmettez des instructions claires, bien cadrées, à chacun de vos collaborateurs, leur terrain d'action sera limité. Ils exerceront alors leur initiative dans le même sens, selon les mêmes codes, conformément aux instructions, et en confiance. L'inconnu, c'est beaucoup d'inquiétudes, de manques de repères, de mauvaises décisions. C'est beaucoup de perte d'énergie et d'opportunités.

Toutes les fonctions sont importantes

Ayez la conviction que pour atteindre la performance, il faut bien mener toutes les fonctions de l'entreprise sans en oublier une seule, et en s'efforçant d'optimiser plusieurs d'entre elles. Il y a une synergie formidable qui se dégage, lorsque chaque branche d'une organisation, qu'elle soit grande ou petite, travaille dans le même sens, sans que l'une ou l'autre ne soit négligée. Toutes les fonctions, que ce soit la production, les ventes, la communication, la finance, le contrôle de gestion, les ressources humaines, le juridique, la recherche et développement, la qualité, la gestion des partenaires extérieurs, la formation…, mais aussi les systèmes, les processus, les règles, les pratiques.

Vous vous interrogez sans doute sur les possibilités réelles d'une telle maîtrise. Ne vous inquiétez pas ! Les entreprises qui mènent bien toutes ces fonctions sont très rares. Mais, porter un minimum d'attention à chacune d'entre elles n'est pas très difficile. En pratique la majorité des petites entreprises qui ont des moyens limités consacrent toute leur énergie à faire très bien une tâche, ce dont elles sont fières. Celle-ci motive le dirigeant et occupe l'essentiel de son temps. Dirigeant convaincu que le reste suivra. C'est souvent une branche forte qui vient du métier ou de la formation du créateur ; les autres fonctions existent nécessairement, mais plusieurs d'entre elles sont négligées, voire presque oubliées et donc à plus forte raison jamais optimisées, remises en cause. Des fonctions que le patron ne connaît pas, ne comprend pas, n'apprécie pas. Des fonctions dont il ne voit pas l'utilité, l'importance. Cette absence, cette insuffisance d'attention, de règles, de décisions dans plusieurs domaines sont sources d'erreurs, de gaspillages, de doublons, d'actions contraires, de pertes d'opportunités, de frustrations. Pourquoi les ignorer ?

Oui, vous devez porter un intérêt à chaque domaine de l'entreprise, fut-il minime. Oui, la gestion simultanée de toutes les fonctions et processus est réalisable, même dans une petite entreprise. C'est une question de choix, de volonté. Accepter, comprendre, que tout est essentiel, et que la bonne combinaison de l'ensemble donnera obligatoirement des résultats. Quelques exemples :

Pierre, artisan menuisier, s'était séparé progressivement de l'ensemble de son personnel, parce qu'il n'avait plus assez de travail, dans un contexte de marché qui était pourtant très porteur. Il se retrouvait donc seul dans sa microentreprise. Il manquait de clients, mais il ne voulait pas faire de prospection commerciale, une fonction, un métier qu'il ne respectait pas, « qui n'était pas son métier ». Il attendait donc les clients qui lui étaient apportés par d'autres. Et, ce n'était pas suffisant, bien sûr !

Louis fabriquait du matériel pour la restauration. Une entreprise de mécanique avec plus de 30 ouvriers, où chacun gérait sa tâche à son rythme et selon ses propres méthodes. Les compétences techniques étaient bonnes. Mais il n'y avait aucun outil de gestion de production, pas d'analyse précise de productivité et des prix de revient. Pas de mise en concurrence des fournisseurs. Les marges étaient faibles. L'entreprise se mourrait. Le chef d'entreprise ignorait des fonctions entières de son entreprise.

L'idée développée ici est que vous devez accorder de l'attention à chacune des branches de votre entreprise, fonctions, processus et pratiques. Pensez-y avant de commencer. Vous avez du temps. Plus tard ce sera plus difficile, quand vous serez dans le feu de l'action. Commencez donc à réfléchir

à ce qu'il faudrait faire pour organiser chacun de ces domaines et pour optimiser certains d'entre eux. Ceci vous conduira à amener votre entreprise à être beaucoup plus performante dès le départ.

Gardez le souci du détail

L'exercice du pouvoir pour un responsable quel qu'il soit, n'est pas souvent un exercice précis. C'est particulièrement vrai dans une petite entreprise où l'application de modèles théoriques est difficile et souvent inutile. Le temps, les moyens, les hommes manquent. L'intuition y joue un grand rôle. Vous serez donc amené souvent à foncer sans avoir réellement eu le temps de mesurer toutes les conséquences de vos choix. Cette souplesse est une des forces de la petite organisation, parce qu'elle permet de réagir très vite aux changements de l'environnement. Il n'est pas question pour autant de naviguer dans le flou. Il est de ce fait très important d'optimiser les choix qui le peuvent avec une grande précision, pour se permettre de la souplesse dans ce qui ne peut pas être prévu avec rigueur.

En d'autres termes, **le succès des décisions, des actions dépend aussi beaucoup de la précision dans la planification, l'organisation, l'exécution**.

Étape 5

Quels objectifs ?

Lorsque vous avez arrêté votre horizon lointain et les grandes lignes de votre projet d'entreprise, vous devriez essayer de vous fixer des buts à atteindre. Les spécialistes de la gestion d'entreprise parlent surtout d'objectifs. Certains parlent aussi de finalités.

Une fois établi votre projet, fixez-vous des buts à atteindre

Les finalités d'une entreprise traduisent sa vocation, sa raison d'être, les buts qu'elle s'est fixés dès sa création. C'est par exemple : créer une entreprise qui me permette de satisfaire mes passions dans de bonnes conditions, développer une entreprise suffisamment attrayante pour que je puisse bien la vendre dans cinq ans, former un projet avec une équipe qui se réalise pleinement dans sa mission, devenir le leader de mon métier dans ma ville…

Ainsi, Christian avait ouvert une librairie avec un associé, alors que beaucoup de librairies ferment. L'envie de continuer à travailler dans un métier qui le passionnait, alors qu'il avait atteint l'âge de prendre sa retraite. Peu importe si les revenus des débuts ne lui permettaient pas de se payer. De toute façon, il touchait sa retraite. Le but qu'il s'était fixé était de se réaliser pleinement dans ce projet. Et de ce côté-là, c'était une réussite.

Les objectifs sont des buts plus précis, principalement chiffrés, mais aussi qualitatifs, que vous chercherez à atteindre. Ceux-ci vous permettront plus tard, de vous situer par rapport à votre projet. Par rapport à votre marché. Par rapport à ce que vous espérez atteindre.

Les objectifs vont être cohérents avec la mission. Avec les finalités que vous vous êtes fixées. Ils sont réalistes, mais si possible volontaristes. Parce que si vous êtes un inquiet, vous serez sans doute tenté de vous fixer des objectifs que vous êtes certain d'atteindre, mais ce n'est sans doute pas le meilleur moyen de tirer votre entreprise vers les résultats que vous souhaitez. Soyez ambitieux. Tout en vous fixant des objectifs compatibles avec vos capacités et moyens personnels. Avec le potentiel de votre équipe éventuelle. Avec les ressources de l'entreprise.

Fixez des objectifs à chacun de vos collaborateurs

Fixez-vous des objectifs pour l'entreprise. Mais, si vous devez vous entourer d'une équipe, fixez aussi des objectifs à chacun. Les spécialistes de la gestion d'entreprise parlent depuis longtemps de management par objectifs. L'idée est de fixer à chaque collaborateur, et le cas échéant, aux diverses unités composant l'entreprise, des objectifs quantitatifs et qualitatifs à atteindre, plutôt que de leur assigner uniquement des tâches à exécuter. Une façon de mieux les motiver. Fixez des objectifs réalistes qu'il soit possible d'atteindre, parce que le contraire entraînerait beaucoup de démotivation. Parce que la performance d'une entreprise et de son personnel ne peut pas être résumée simplement par des chiffres.

Fixez-vous des objectifs dans le temps

Il est une autre question que vous devez vous poser : À quel horizon dois-je me fixer ces objectifs, et quel horizon pour l'entreprise ?

Votre long terme dépend de votre métier et de la rapidité à laquelle il évolue. Il résulte de la vision que vous avez du futur de votre entreprise. Si vous cherchez à créer votre emploi pour vous extraire d'une situation dont vous ne voulez plus, ce sera peut-être deux ou trois ans. Si vous voulez construire une entreprise familiale, c'est cinq ou sept ans, peut-être un peu moins, parce que l'environnement change très vite. Et, comme il est

vraisemblable que les résultats positifs ne viendront pas tout de suite, vous vous fixerez aussi des objectifs à trois ans. Trois ans pour arriver à être profitable, c'est le maximum que supportera votre banquier.

Vous vous fixerez ensuite des objectifs annuels, ceux que vous étudierez le plus en détail. Une prévision plus courte sera indispensable, surtout pour rectifier ce qui peut et doit l'être dans votre gestion. Le très court terme, c'est la semaine. La semaine, voire le mois seront suffisants pour suivre ses objectifs commerciaux. Les suivre au quotidien serait un moteur de stress inutile. Faites aussi un suivi de plusieurs mois glissants pour atténuer l'effet des hausses et baisses inévitables dans beaucoup de métiers. Cela vous aidera à rester « zen » et réaliste, aussi bien lorsque vos ventes faiblissent que lorsqu'elles s'emballent pendant quelque temps. Pour les dépenses variables, achats dans le commerce, salaires dans les services, le mois permet de se contrôler. Pour les dépenses fixes le trimestre ou l'année seront suffisants, sauf en cas de changement significatif : nouveaux salaires, nouvelle campagne de communication…

2e partie A

MON BUSINESS PLAN

PLAN MARKETING

Étape 6

Quel métier, quel environnement ?

La démarche marketing vise à permettre à la fois une plus grande satisfaction du client et un meilleur pilotage de la conception, de l'offre et de la rentabilité des produits et services offerts. Elle est le point de départ de votre réflexion à la base de votre business plan.

La première question essentielle de votre plan marketing à vous poser avant de commencer à étudier votre marché et votre stratégie, va peut-être vous surprendre, puisque vous croyez être décidé sur les grandes lignes de votre projet. C'est : Quel métier précisément ?

Choisissez avec précision votre métier, parce que la plupart ont des contours variés

Certains métiers ont des contours relativement bien définis : plombier, coiffeur, boucher. Mais beaucoup se sont développés très ouvertement et offrent une grande variété de possibilités dont certaines finissent par être très éloignées l'une de l'autre. Le menuisier peut travailler le bois d'une façon traditionnelle ; beaucoup installent des fenêtres en PVC, des volets, des portes et encadrements préfabriqués. Un commerce de meubles vend un univers et de plus en plus d'objets dérivés. L'infographiste peut pratiquer des métiers très divers avec le développement d'internet, la multiplication des jeux vidéo, et le design industriel. Dans la restauration rapide de nouveaux concepts naissent régulièrement.

N'hésitez pas à changer votre regard sur un métier

Petite entreprise, vous pouvez vous passer des schémas théoriques sur l'offre et la demande pour choisir votre métier. Osons, malgré tout, un peu de théorie à partir de quelques exemples, ce qui peut vous guider dans votre raisonnement. Vous donner par exemple un autre angle pour regarder ce métier auquel vous pensez.

Premier cas. L'analyse des stratégies a montré que vous ne serez que difficilement en situation de monopole, parce qu'elles impliquent de gros moyens. Par contre vous pouvez être seul sur un créneau technique ou commercial sur une zone géographique limitée. Ce qui s'appelle une niche.

Nicolas a créé une auto-entreprise dans le transport. Il vient vous chercher où vous êtes, lorsque vous ne pouvez plus conduire votre véhicule (ivresse, perte de permis, sortie d'hôpital). Pour cela, il se déplace avec sa moto pliable qu'il met dans votre coffre et prend votre volant. Dans la ville où il réside son seul concurrent direct après deux ans était l'associé qu'il avait recruté.

Emmanuel répare des appareils électroménagers dans une petite ville, un service que les grands distributeurs rendent de plus en plus difficilement, voire plus du tout. Il est totalement débordé.

Autre approche de votre métier : le produit que vous souhaitez vendre appartient à un environnement. Est-ce que vous n'avez pas intérêt à vendre cet environnement plutôt que seulement le produit ? Non seulement, vous élargirez votre marché potentiel, mais vous vous positionnerez déjà pour des développements futurs.

Ainsi, Florence voulait lancer un service de livraison à domicile de repas pour personnes dépendantes. En ayant étudié le statut fiscal d'un agrément service à la personne (loi Borloo), elle a étendu finalement son métier aux services à domicile pour personnes non autonomes : repas, courses, assistance administrative.

Un autre regard sur le produit que vous vendez peut vous conduire aussi à en changer la nature, pour recentrer votre cible sur un marché moins concurrentiel, tout en vous ouvrant plus de potentiel.

Comme Véronique qui voulait vendre en direct aux particuliers des fromages fabriqués par des producteurs qu'elle connaissait bien, pour avoir passé des années dans une ferme. Finalement, elle décidait de vendre une gamme de produits secs de producteurs de sa région aux particuliers, à domicile et sur Internet : fromages, charcuterie, piment, vin, miel… Sa cible s'était recentrée sur les amoureux d'une région réputée. Son offre s'était considérablement élargie. Son territoire s'était agrandi encore plus.

Le métier peut se décliner aussi selon la façon de le pratiquer. L'assistance informatique peut être une prestation de service au domicile des particuliers avec un agrément service à la personne. Ce peut être de la réparation ou maintenance en atelier, sous-traitée, ou à distance, un nouveau marché en pleine croissance. Ce peut être de l'assistance aux entreprises.

Et si vous craignez de trop vous éloigner d'un domaine que vous connaissez, vous pouvez aussi proposer vos produits avec de légères différences par rapport à ceux des concurrents en place. Apporter des petits « plus » qui vous positionneront différemment.

Regardez donc le métier dans lequel vous envisagez de vous lancer sous les angles les plus variés. Vous élargirez ainsi votre offre potentielle. Vous commencerez aussi à envisager ce que pourra être votre stratégie sur le plus long terme, et pas uniquement pour le premier jour.

Étape 7

Quels marchés, quelle cible de clientèle, quels facteurs de succès ?

Un marché, c'est un territoire où se rencontrent acheteurs et vendeurs, pour échanger sur la base d'un prix et d'une quantité. **Votre marché, c'est donc le territoire où vous êtes susceptible de trouver des clients qui répondent à vos objectifs**.

Commencez par segmenter votre marché potentiel pour en faire l'analyse

Pour faciliter l'étude de votre marché vous devez commencer par le segmenter en sous-ensembles homogènes de consommateurs, selon divers critères qui peuvent être géographiques, socio-économiques, démographiques, ou comportementaux. C'est **la segmentation**, qui peut être définie comme **l'art de diviser les populations d'un marché en groupes distincts**.

Après avoir retenu les segments qui correspondent le mieux à vos produits ou services, vous sélectionnerez les groupes les plus pertinents et les plus accessibles par rapport à votre projet et qui ont une taille suffisante pour justifier une approche marketing différenciée. C'est votre cible potentielle.

L'analyse de cette cible potentielle, celle sur laquelle vous allez vous appuyer pour bâtir votre clientèle future, est une étape essentielle de la pré-

paration de votre business plan. Elle va vous permettre de mieux préciser les contours de votre offre de produits ou services, et de privilégier une partie de votre cible.

Vous analyserez :

- Les acteurs de votre marché potentiel, leurs attentes.
- La taille des différents segments.
- Les choix stratégiques possibles pour votre politique produit, vos prix, votre distribution.

Toutes ces données vous fourniront les éléments pour fixer des hypothèses de chiffre d'affaires, de prix et donc de vérifier l'opportunité de vous lancer, avant même d'étudier votre stratégie et votre plan financier.

La difficulté va être de trouver l'information. Des chiffres par catégorie de population visée. Des quantités, des valeurs, des réponses à vos questions… Une grande entreprise lancera une étude de marché qui va lui permettre d'étudier toutes ces questions. Une petite entreprise ne pourra pas s'offrir une telle étude. Vous allez donc devoir conduire seul votre recherche, parce que tout ce qui touche à l'essentiel de votre stratégie marketing, ce ne peut être que vous, même si vous faites appel à des conseils. Il vous faut donc trouver des bonnes idées pour récupérer les informations.

Commencez par ne pas trop limiter les contours de la clientèle potentielle de votre produit, vous pourriez rater des opportunités intéressantes et limiter vos développements futurs. Il sera toujours temps de le faire.

Christine voulait créer son entreprise individuelle de photo de mariage. Une réflexion sur le marché au sens large l'a conduite à étendre sa proposition à tous les événements familiaux, anniversaires, baptêmes… et à d'autres événements sociaux qui réunissent un groupe sur le lieu de travail et dans les associations. Son marché potentiel s'est nettement élargi, sans entraîner beaucoup plus d'effort dans sa prospection. Le métier proprement dit n'a que très peu changé.

Pour arriver à une segmentation pertinente, essayez de faire appel à votre bon sens pour vous poser les bonnes questions.

Où sont mes clients potentiels ? Dans quelle zone géographique ? Qui sont-ils ? Quel pouvoir d'achat ont-ils ? Quel âge ? Quelles professions ?

Quels besoins ? Quelles motivations ? Quels *hobbies* ? Quels critères de choix ? Qui achète ? Quels produits ? Qu'est-ce qui se vend (caractéristiques, prix, style, packaging) ? Pourquoi ? Quels avantages clients ? Quels critères pour un bon client ?

Xavier développait des logiciels informatiques. Il a décidé un jour de créer sa propre entreprise. Il s'est lancé avec quelques anciens clients, ce qui a fonctionné quelque temps, mais s'est avéré rapidement insuffisant. Il a prospecté alors toutes sortes de cibles, en fonction de son intuition, de son réseau, de ses expériences. Son marché était trop large. Son positionnement pas assez ciblé. Il se heurtait à des concurrents plus crédibles chez les grands prospects, et inversement bien moins chers chez les petits clients. C'était probablement une stratégie de niche qui lui permettrait de se doter d'un avantage concurrentiel et donc de recentrer sa stratégie sur une cible mieux adaptée.

Si vous passez par un organisme de conseil en création, tels que ceux que vous propose Pôle emploi, leur mission comprend une aide pour votre étude de marché. Ils vous conseilleront sur la méthode, mais ils n'auront pas assez de temps pour faire le travail à votre place. Par contre, ils peuvent vous donner un accès à des banques de données, comme celles de l'APCE, l'Agence Pour la Création d'Entreprise, un organisme gouvernemental qui conduit de nombreuses études sectorielles. Essayez donc de les guider vers ces études. Pour beaucoup de métiers, vous trouverez aussi des informations auprès des syndicats professionnels, dans certaines bibliothèques et chez les fournisseurs de données économiques en ligne.

Toutes ces recherches vous donneront probablement des chiffres à l'échelle de la France. Extrapolez ensuite ces chiffres à la zone géographique que vous visez, à partir des données statistiques de population et de pouvoir d'achat par région. Vous les trouverez sur les sites de l'Insee et pour un ciblage plus fin, sur les sites de certaines mairies. Si votre marché a des caractéristiques qui vous paraissent différentes des tendances nationales, introduisez un facteur correctif qui soit réaliste. Vous n'avez pas besoin d'une grande précision, mais d'ordres de grandeur qui vous permettront de chiffrer et de choisir.

Des contacts directs dans le métier devraient aussi vous aider. Et si votre produit est visible dans un commerce ou dans la rue, allez observer les clients de vos futurs concurrents.

Une fois que vous aurez bien avancé dans votre réflexion, à défaut de pouvoir faire une étude de marché suffisamment complète, vous pouvez tester une idée, un choix, par un sondage. Quelques questions très simples auprès d'un petit échantillon, un prix, l'acceptation d'un produit, un choix de nom, un logo. Plus votre question est simple, plus la taille de votre échantillon sondé pourra être faible pour avoir une bonne valeur statistique de réponse.

Carole, dont nous avons déjà parlé qui voulait créer un service de livraison de pain à domicile pour ceux qui se déplacent difficilement a pu tester le prix de vente que les clients potentiels étaient prêts à payer par rapport à leur prix habituel, en faisant du porte-à-porte dans le quartier qu'elle visait. La question était très simple : vous payez votre baguette normalement 0,90 €. Combien êtes-vous prêt à payer pour une livraison à domicile ? Un sondage qui ne lui a coûté que du temps, et qui l'a conduite rapidement à revoir complètement son projet.

Choisir, c'est déterminer la cible où vous aurez le plus de chances de succès

Une fois que vous aurez segmenté votre marché et analysé qui sont vos clients potentiels, vous allez affiner votre recherche pour déterminer quelle sera votre cible de démarrage. Demandez-vous alors où sont vos meilleures chances de succès ? Pour y parvenir, commencez par déterminer quels sont les facteurs de succès dans la profession où vous allez vous lancer. Vous les rapprocherez ensuite de vos propres capacités. Celles qui résultent de vos choix marketing, des spécificités de vos produits, de la qualité du service que vous offrirez, de la pertinence de l'équipe qui vous entourera, de l'emplacement pour un commerce… Reprenez les études sectorielles que vous avez réunies. Observez autour de vous. Faites appel à la fois, à votre bon sens et au raisonnement.

Étape 8

Quelle concurrence ?

Tous ceux qui ont travaillé dans une entreprise privée qui n'était pas en situation de monopole, ont connu ces moments de tensions, d'exaspération, parce qu'un concurrent a trouvé une très bonne idée, baissé les prix, discrédité votre produit auprès de l'un de vos clients, ou présenté une campagne de publicité agressive. Comment réagir alors, dans de telles circonstances ?

Connaître ses concurrents est indispensable

Connaître ses concurrents, leurs produits, leurs avantages concurrentiels, leurs conditions de vente est indispensable. Pour établir sa stratégie, pour son programme d'innovations, de nouveaux produits, d'investissements, pour votre argumentation commerciale, pour fixer vos conditions de vente. Pour ces raisons, vous devez réunir systématiquement toutes les informations significatives que vous pouvez sur eux. Vous les trouverez dans les publications professionnelles, dans ce que vous pourrez récupérer dans les salons ou lors de visites discrètes, si votre concurrent a un point de vente ou un atelier. Plus tard, des clients pourront se faire un plaisir de vous les communiquer, si vous établissez un bon contact avec eux ou si vous les privilégiez. Et lorsque vous embaucherez des commerciaux, c'est eux qui vous apporteront le plus de renseignements.

Votre concurrent doit vous pousser à devenir meilleur

Avec toutes ces informations, vous allez connaître progressivement vos concurrents. Les jauger. Déterminer si vous vous développerez en leur prenant leurs clients, ou en allant en chercher d'autres. Si vous devez rester à l'écart de la concurrence la plus forte, et donc limiter votre marché, pour être plus libre sur le cœur de votre cible.

Vous découvrirez peut-être que vos vrais concurrents ne sont pas forcément les plus agressifs. Que l'attitude de certains peut aller jusqu'à la concurrence déloyale. Il sera difficile alors d'éviter que le sujet tourne à l'obsession. Une réaction qui n'apporte rien de positif, et que vous devrez transformer en un facteur de motivation, de créativité. Une bonne raison pour vous surpasser alors dans un combat dont beaucoup de contours sont visibles, parce que le concurrent se dévoile, parce que les clients n'aiment pas ces comportements.

Dans des conditions normales, **le concurrent n'est pas un ennemi, mais un adversaire qui va vous stimuler, vous poussant à devenir meilleur**. Vous devrez donc le connaître, suivre ses actions, les prévoir, prendre ses bonnes idées, les attaquer par stratégie, l'empêcher de dormir. Mais le battre à la loyale et ne pas parler de lui à vos clients, sauf éventuellement en bien.

Étape 9

Quels produits, quels services, quel positionnement ?

Les produits ou services que vous allez offrir vont résulter directement du métier que vous allez choisir. Mais un produit peut se présenter sous de multiples formes. Entre deux modèles de voitures qui répondent à la même clientèle, mais qui sont de marque différente, les disparités sont grandes. Deux artisans pourront répondre à la demande précise d'un client de manière très différente : une mauvaise finition ou un mauvais comportement peuvent ainsi gâcher un travail bien fait. Deux restaurateurs voisins pourront ne pas être concurrents, parce qu'ils visent des clientèles différentes.

Choisir un positionnement pour vos produits, pour votre service

La question que vous devez vous poser à ce stade de réflexion, est « Quel positionnement pour mes produits ou mon service ? ».

Le positionnement, c'est la place que vous souhaitez donner à votre produit, votre point de vente, ou votre service dans l'esprit de vos consommateurs potentiels. Autrement dit, c'est l'ensemble des attributs qui le distingueront de vos concurrents. Ceux qui feront qu'il répond mieux aux attentes de la clientèle que vous visez ? La notion de positionnement est à la fois objective et subjective. Elle résulte de l'idée que les consom-

mateurs ont toujours une certaine perception des produits et des marques offertes sur le marché.

Pour une petite entreprise, **il est important de se positionner sur un segment où la concurrence sera modérée** : niches produits, nouveau service, sélection géographique, service de proximité… Et si vous retenez plusieurs critères de sélection, ils doivent être compatibles et réalistes.

Trouver un positionnement pour Sophie qui voulait ouvrir une boutique de vêtements féminins, c'était devoir se différencier par rapport aux magasins spécialisés de grande diffusion qui étaient à moins de vingt kilomètres. Se battre sur les prix, c'était perdre d'avance. Son positionnement fut donc d'offrir une proximité. De proposer des produits coup de cœur, à des prix attractifs. Et d'être particulièrement accueillante. Pas facile !

Quels critères de différenciation ?

La réalité pour beaucoup, ce sera que plusieurs entreprises feront à peu près le même métier, dans à peu près la même zone géographique, avec à peu près les mêmes clients. Comment se différencier alors ? Commencez par définir les attentes du consommateur pour ce type de produit ou de service, et analysez le positionnement correspondant retenu par vos concurrents. Étudiez ensuite les caractéristiques que vous pourriez donner au vôtre, en essayant de trouver des éléments clairs de différenciation. Faites travailler votre imagination. Souvent, il n'y a qu'à regarder autour de soi. Comprenez bien que, ce qui fera le positionnement de votre produit ou service, ce n'est pas qu'il soit différent, mais qu'il soit perçu comme étant différent. Par contre les critères retenus doivent correspondre à la réalité, le contraire entraînant une perte de crédibilité et donc de confiance.

Quelques exemples pourront peut-être vous aider. La qualité, le style, l'esthétique, le packaging, la technicité sont des critères courants de différenciation d'un produit. Une compétence large et forte dans les services permet de répondre à plus de demande. Être fort sur une cible étroite est une autre manière de vous distinguer. Dans le commerce, une offre large de produits facilitera son choix pour le client. L'image, la présentation d'un lieu de vente, ou tout simplement le dépliant que vous adressez à votre client potentiel peuvent suffire à vous différencier.

Malheureusement, faute d'idée, de réflexion, la différenciation se fait le plus souvent par le prix. La conséquence est inévitablement une réduction des marges, et comme beaucoup adoptent la même stratégie de baisse des prix, ces marges deviennent trop faibles. Un meilleur prix de revient pourra atténuer la différence, mais sur le long terme les résultats seront insuffisants. Il est donc nécessaire de trouver ce qui vous démarquera et permettra peut-être de justifier un prix plus élevé. Et si l'argumentation, la communication, et la qualité suivent, ce sera quelques pourcents qui suffiront à rendre votre entreprise performante.

Le hasard m'a amené à diriger une PME qui était considérée comme la Rolls dans son métier. Elle pratiquait des prix très élevés, qu'elle justifiait par des matériaux exclusifs permettant une qualité très supérieure, ce qui était vrai à une époque. Jusqu'au jour où des concurrents ont proposé l'équivalent technique pour beaucoup moins cher. Il a fallu modifier les produits et surtout revoir complètement l'organisation de la production, pour revenir à des prix compétitifs. Ceux-ci sont restés toutefois plus chers que ceux de la concurrence parce que la qualité du service a permis de vendre facilement cette différence, y compris auprès des clients qui auraient pu mal réagir à cette forte baisse de prix.

Trouver le bon nom, une marque, un logo est un exercice de grande précision

Toute entreprise devrait accorder une grande importance au nom de sa société ou de ses produits. En cas de création d'entreprise, il n'y a pas le choix, il faut lancer une marque, puisque le projet ne part de rien. Si vous projetez d'être auto-entrepreneur, vous devez légalement garder votre nom personnel pour votre structure juridique, mais vous êtes autorisé à utiliser aussi un nom commercial. Profitez-en.

Comment faire alors ? Une marque c'est un nom, un terme qui sera souvent combiné avec un signe, un dessin. Le nom pourra être prononcé, le dessin sera visualisé. Ce nom doit évoquer le produit, le métier ou ce qui fera l'image du produit. La typographie, les signes doivent exprimer les caractères de votre marque. La couleur doit refléter aussi le produit ou son environnement. **En aucun cas vous ne devriez choisir votre marque et ce qui l'entoure en fonction de critères personnels**. Parce qu'elle vous fait plaisir. Parce qu'elle vous renvoie à votre passé. Et si un jour vous êtes susceptible de vous lancer dans la vente de votre produit ou service par

Internet, le nom doit absolument contribuer à vous faire référencer plus facilement.

Ainsi, Véronique, que nous avons déjà rencontrée, se lançait dans la vente à domicile de fromages de producteurs, et avait travaillé sur sa carte de visite et son dépliant publicitaire. Elle avait choisi pour couleur principale, le violet, sa couleur préférée. Erreur ! Sa carte de visite, ce n'était pas pour elle, mais pour ses clients. Quel lien y avait-il entre les fromages, la campagne, les animaux et le violet ? Quelques mots ont suffi à la convaincre de revenir à un choix de couleurs qui reflétaient l'image de ses produits.

Dans tous les cas de figure, il faut accorder beaucoup de temps à la recherche de votre marque, de votre logo. Établir les critères est la première étape. Tous ne pourront pas être retenus, il faudra donc en éliminer certains qui ne sont pas prioritaires, parce qu'une trop grande dispersion affaiblirait chaque critère. Au contraire, une cohérence entre nom, logo, typo, et couleurs renforcera la mémorisation, le positionnement et l'image de votre entreprise, et de ses produits ou services. C'est dès le départ qu'il faut l'établir. Plus tard, il sera difficile de changer.

Étape 10

Quels prix ?

Quel commercial, quel dirigeant n'a pas dit qu'il n'arrivait pas à vendre parce que les produits étaient trop chers ? C'est souvent une vraie raison, mais ce n'est pas toujours une raison suffisante. De même, combien de magasins ont pour seule règle d'établissement des prix d'appliquer un multiplicateur fixe sur leur coût d'achat ?

Le prix est un des éléments essentiels d'une stratégie qui mérite que vous lui accordiez une très grande importance. Parce que c'est lui qui déterminera la marge, parce que c'est lui qui vous fera gagner de l'argent, plus que le chiffre d'affaires. Lui qui vous conduira à abandonner des produits ou des services non rentables.

Le prix est celui que le client est prêt à payer

Sauf dans quelques produits et services où les prix sont réglementés, il y a une règle de base qu'il faut inscrire dans sa stratégie, dans sa tête, c'est que pour tout produit ou service, **le bon prix est celui que le client est prêt à payer**, et de préférence le prix le plus cher qu'il est prêt à payer. Ce n'est donc pas un calcul de marge qui devrait donner le prix, mais une analyse de marché. Une analyse de la concurrence. Exercice qu'il n'est pas toujours facile de réaliser.

Le restaurateur, le vendeur de produits grand public pourront déterminer un prix de marché en tournant chez leurs concurrents, en cherchant sur Inter-

net. C'est beaucoup plus difficile pour une entreprise visant une clientèle d'entreprises, le B to B, ou pour un artisan. Les fournisseurs pourront éventuellement vous y aider ? De bonnes indications pourront se trouver chez certains syndicats professionnels ou dans des études sectorielles. Il faudra peut-être aussi commander un produit ou un service pour connaître son prix et les pratiques de ses concurrents. Sur tous ces marchés peu visibles, c'est pour beaucoup l'expérience qui conduit progressivement les entreprises à ajuster leurs prix au marché, en fonction de leur stratégie. Cette solution n'est pas satisfaisante, parce que vous établissez votre image prix dès le départ. Mieux vaut donc consacrer du temps à cette recherche avant de démarrer et éviter une autre méthode courante de recherche de prix qui consiste à appliquer un taux de marge de référence sur vos coûts matières et main-d'œuvre directe, et à espérer que le prix passera.

Revenons sur le cas d'un projet de commerce. Une analyse précise des prix de marché supposerait que vous étudiez le prix de chaque produit que vous êtes susceptible de vendre. Mais, un tel travail serait trop laborieux. Une solution simple est de choisir quelques produits clés que vous regrouperez dans des familles, une famille pouvant correspondre à un fournisseur ou à un type de produits par exemple. Étudiez le prix marché de ces produits sélectionnés pour déterminer le vôtre. N'oubliez surtout pas que cette approche par les prix de marché doit tenir compte de votre stratégie de positionnement : alignement sur la concurrence ou pénétration par un prix d'appel, prix haut de gamme… Ce qui signifie, en d'autres termes, que vous ne devez pas avoir peur de pratiquer des prix élevés si votre stratégie le justifie. Certes, vous perdrez quelques clients potentiels. Mais vous gagnerez en marge. Vérifiez à partir de votre prix d'achat que ce prix vous apporte une marge suffisante. Calculez ensuite le coefficient multiplicateur correspondant que vous appliquerez à chaque produit de la famille.

Plus que beaucoup d'autres points de votre stratégie, **les prix doivent être décidés avant de démarrer votre entreprise, parce qu'il sera difficile de changer un prix lorsqu'il aura été imposé sur votre marché**, qu'il soit trop bas ou trop haut. C'est particulièrement important dans les services et dans les professions libérales, où la base de vos tarifs est souvent un coût horaire qui conditionnera toute votre activité. Sauf à pratiquer des forfaits, vous ne le changerez pas pendant un exercice, à moins de changer de clients.

Illustration avec Nicolas qui vient vous chercher à 23 heures avec sa moto pliable, qu'il range dans votre coffre pour prendre votre volant, parce que raisonnablement vous ne devez plus conduire. Il voulait facturer sa prestation à un forfait de 15 € dans la journée, 25 € la nuit. Pour un travail qui pouvait lui prendre une heure. À ce tarif il n'était pas crédible. Pas assez cher. Et il n'aurait pas tenu financièrement longtemps. Il a augmenté ses tarifs de 10 €. Et son entreprise s'est développée rapidement.

Comment calculer vos marges ?

La marge, c'est votre moteur de profit. C'est elle qui vous dira si le prix auquel vous devez facturer est suffisant. C'est elle qui va vous permettre ou non, de payer vos dépenses. Il est donc très important que vous en ayez quelques notions, même si vous faites appel à des gestionnaires pour vous conseiller.

Il existe de nombreuses solutions pour calculer une marge. Pour une petite entreprise, contentons-nous de deux méthodes : la marge brute sur coûts directs variables pour l'industrie et les services, et le coefficient multiplicateur pour les commerces. Le tableau ci-après vous indique comment les calculer.

La marge brute se calcule par différence entre le prix de vente et les coûts directs variables de production. Pour une société de services, pour un artisan, ces coûts comprennent les consommables et surtout la main-d'œuvre directe. Pour une industrie, s'y ajoutent les matières et les marchandises qui entrent dans la fabrication des produits. La marge brute peut s'exprimer en valeur absolue. Elle se calcule alors hors taxe (HT), sauf pour un auto-entrepreneur, pour lequel elle se calcule toutes taxes (TTC). Le plus souvent elle s'exprime en pourcentage, en divisant la marge en valeur absolue par le prix de vente.

Pour un commerce, le coût correspond normalement aux achats, et coûts variables de transport et d'emballage. Le coefficient multiplicateur résulte de la division d'un prix de vente TTC, par le prix d'achat rendu (transport inclus) HT (ou TTC pour un auto-entrepreneur).

Exemple de calcul de marges

Prix de vente TTC du produit (TVA comprise)	240 (dont TVA 20 %)
Prix de vente HT (hors TVA)	200 €
Prix d'achat HT	140 €
Coefficient multiplicateur de vente	1.71 (= 240/140)
Marge brute sur achats HT	60 € (= 200 - 140)
Marge brute sur achats en pourcentage	30 % (= 60/200)

Analysez la valeur de vos produits avec précision

Votre analyse de prix doit regarder aussi dans le détail, de quel produit il s'agit précisément ? Parce que lorsque vous perdrez un client, une affaire, dont le prix est trop élevé, ce sera désagréable. Mais demandez-vous si le produit était réellement le même que celui qui a été retenu finalement chez un concurrent ? Est-ce que la finition était la même, l'emballage, la signalisation du produit, les accessoires qui l'accompagnaient ? Il faut analyser la valeur précise de chaque produit en le décomposant dans le moindre détail, et **supprimer le superflu que le client n'est pas en mesure de percevoir,** mais qui contribuera à augmenter votre prix de revient et donc à réduire votre marge.

Inversement, vous devez **rechercher toutes les bonnes idées pour justifier un prix légèrement supérieur**.

Cet exemple est plutôt un contre-exemple. Catherine a lancé une fabrication et distribution de petits fours à domicile. Pour animer des petites fêtes entre amis, fêter un événement. En ciblant une clientèle raffinée, mais sans excès. Mais ses petits fours manquaient des petits « plus » qui améliorent la présentation, qui donnent une impression de richesse de parfums, de délicatesse. Autant de critères qui lui faisaient sans doute peur, parce qu'ils auraient coûté un peu plus cher, mais à peine, à condition d'être sélectif. Oser ces petites différences aurait justifié des prix plus élevés, et donc des marges meilleures. Et une cohérence plus forte avec son positionnement, ce qui aurait sans doute accéléré son développement.

Ne vous lancez dans une guerre des prix que si vous êtes sûr de la gagner

Dernier conseil, **ne vous lancez pas dans une guerre des prix** pour prendre des parts de marché **si vous n'êtes pas certain de la gagner**. Tout au plus soyez un peu moins cher, parce que si vous ne représentez pas un vrai danger par vos succès, vous pourrez rester discret sur une niche et vous y construire une clientèle. Souvenez-vous que dans la guerre des prix les petites entreprises perdent. Les grandes entreprises peuvent perdre aussi, mais elles peuvent se le permettre plus facilement. Oubliez donc votre orgueil, et ne déclarez pas une guerre que vous n'avez aucune chance de gagner.

Étape 11

Quelle stratégie de distribution ?

Image de marque, prix, contribuent à assurer un positionnement. La distribution est le troisième facteur clé qui va le fixer.

Observons comment peut s'établir un réseau de distribution. Le circuit le plus court ne comprend aucun intermédiaire entre le producteur et le consommateur. Un producteur de légumes, un boulanger peuvent vendre directement au consommateur. Un artisan propose directement son service à son client final. Beaucoup de petites entreprises sont dans cette situation où la stratégie de vente et de distribution sont confondues.

Mais beaucoup de métiers ne permettent pas l'accès direct au consommateur. Ainsi, beaucoup de fabricants ne disposent pas des ressources pour vendre en direct. Ils sont donc conduits à choisir des intermédiaires qui vont distribuer leurs produits ou leurs services. Le choix de ce ou ces intermédiaires est un critère essentiel de réussite.

Votre étude de marché est la base de votre analyse pour choisir votre distribution

Petite entreprise vous pouvez être confronté à plusieurs de ces niveaux intermédiaires : sous-traitants, sociétés de services, établissements publics, grossistes, centrales d'achat, franchisés, magasins indépendants. Plus rarement vous serez en contact avec les plus grands : hypermarchés, sociétés de marketing direct, discounters, sociétés de vente par corres-

pondance ou de e-commerce, grands magasins. En tout état de cause, les options sont multiples. Le choix de la meilleure stratégie est difficile. Souvent il n'est pas libre. En effet, ce n'est pas parce que vous avez décidé de distribuer tel produit ou d'offrir tel service dans telle enseigne que celle-ci acceptera de vous référencer.

Votre analyse de marché est la base d'information pour choisir votre distribution. Même si elles ne sont pas exactes, ces informations devraient vous fournir des ordres de grandeur suffisants pour choisir. Elles devraient vous guider sur la nécessité éventuelle de passer par un intermédiaire, et si oui, lequel. Vous permettre de traduire les différentes options en potentiel de chiffre d'affaires et de rentabilité, d'étudier pour chacune d'elles vos produits par rapport aux besoins du marché, les difficultés à y pénétrer, les risques d'une vulnérabilité trop forte au cas où le chiffre d'affaires deviendrait trop important.

Ce n'est qu'après avoir consacré du temps à cette réflexion que vous serez en mesure de choisir le réseau qui convient le mieux à votre positionnement et à vos objectifs. Une stratégie de prix bas chez un distributeur de type hypermarché ou discounter ne sera envisageable que si vos prix sont très compétitifs, et sur une niche étroite où vous n'aurez pas de concurrence, un produit régional par exemple. Une stratégie où le produit est mis en avant impliquera sans doute des marges distributeurs fortes. Une franchise qui pousse sa propre marque ou une centrale d'achat se tourneront vers un fournisseur sous-traitant, qui travaille avec des marges faibles. Un magasin indépendant recherchera une exclusivité.

Ainsi Yves, le monteur de cheminée évoqué précédemment, avait ciblé les particuliers ayant ou construisant leur maison comme clientèle potentielle, au départ. Il s'est avéré que son marché, c'était en fait les grandes surfaces de bricolage où achètent les particuliers. Sa niche, c'était l'après-vente qui vient compléter le métier de ces commerces. Une clientèle qui peut-être exigeante et difficile à gérer. Et où son expertise sur une niche très technique lui a permis de se positionner finement.

Quelles conditions pour entrer chez un distributeur ?

Lorsque vous aurez choisi les canaux de distribution les mieux adaptés, concrètement, quelles sont les conditions à remplir pour entrer chez un distributeur ? La première condition est qu'il faut des conditions de vente au moins comparables à celles des concurrents, sinon vos chances d'être référencé seront plus faibles que les leurs avant même de commencer. Il faut pouvoir mettre en avant des avantages concurrentiels certains. **Un avantage concurrentiel qui serait le même que celui d'un concurrent direct, n'en est plus un**.

À défaut d'originalité, de spécificité, il faut qu'il y ait une demande pour le produit. Et si votre entreprise veut travailler avec des grandes entreprises, hypermarchés par exemple, il est indispensable que l'organisation logistique soit presque irréprochable. Aujourd'hui ceux-ci réclament des taux de service de plus de 99 %, voire certains 100 %. Ceci veut dire que si les produits commandés ne sont pas tous livrés le jour dit, à l'heure fixée, avec les caractéristiques prévues au contrat, le risque est grand de voir votre marchandise refusée ou pire de recevoir des factures pour mauvais service. Il faut donc être réaliste, cohérent avec ses capacités.

Il faut être patient aussi. Parce que le choix d'une distribution s'inscrit dans le temps, puisque vous n'aurez pas forcément dès le départ l'organisation, la qualité, l'offre qui vous permettront de répondre aux critères de certains réseaux. Parce que l'environnement change, et que la stratégie doit être adaptée plus souvent que dans d'autres fonctions de l'entreprise. Parce que si vos produits sont présents chez un distributeur, ce n'est pas pour autant que la partie est gagnée. Il faut constamment lui donner envie non seulement de les conserver dans son offre, mais aussi de les mettre en avant, de repousser les concurrents, d'argumenter à votre place.

Ne dérogez pas à votre stratégie de distribution malgré les pressions

La distribution est un domaine où votre stratégie ne sera pas forcément celle que vous avez décidée, et au moment où vous l'avez décidé. Plus que cela, c'est l'un des domaines de l'entreprise où les pressions sont les plus dures pour vous éloigner de vos décisions stratégiques.

Ainsi vos tentations seront fortes de vendre en direct au consommateur final, contre l'intérêt de votre distributeur, surtout quand la situation de l'entreprise est tendue. Comme d'accepter de vendre à un concurrent de l'un de vos clients qui est prêt à passer une commande. Le risque est fort alors de perdre la confiance qui avait été installée. Ce peut être aussi la pression d'un hypermarché qui vendra votre produit moins cher que le prix que vous avez conseillé, venant perturber complètement votre réseau. Si la stratégie est cohérente, il faut s'efforcer de refuser ces demandes alléchantes, parce que c'est à ce prix que vous garderez la confiance de vos clients.

Choisir un emplacement

L'une des formes courantes de distribution pour une petite entreprise est d'avoir un point de vente. Ce peut-être pour la vente de produits que vous achetez sous diverses formes. Ce peut être pour la vente directe des produits que vous fabriquez. Dans les deux cas vous vendez directement au consommateur final. Tous les experts vous le diront : **l'emplacement est un facteur essentiel de réussite d'un commerce. Un bon concept ne suffit pas.**

Mais cela ne veut surtout pas dire qu'il faut choisir l'emplacement avant de faire votre business plan. Comme Régis qui voulait ouvrir un point chaud de boulangerie, et avait commencé par trouver un local qu'il pensait parfaitement adapté, avant même de savoir ce dont il avait réellement besoin. Celui-ci était bien placé effectivement par rapport à la cible qu'il visait. Mais s'il avait un peu étudié le mix produit qu'il devrait proposer pour être rentable, et le processus de fabrication, il aurait découvert que son espace allait être beaucoup trop petit. Il a finalement retardé son projet pour l'étudier plus sérieusement.

Si vous voulez ouvrir un commerce, vous n'avez pas droit à l'erreur dans la sélection d'un local, parce que, sauf à avoir un bail précaire d'un an qui limitera vos possibilités d'investir en agencement, vous signez pour trois ans.

Comment choisir alors ? Toujours la même question. Si vous avez trouvé un local, commencez donc par passer quelques heures sur le terrain. Observez, questionnez et faites-vous une première idée sur l'intérêt commercial de ce local. Si les premières indications sont positives, vous pourrez poursuivre la démarche et réunir le maximum d'informations pour prendre la bonne décision.

Vous étudierez :

- L'emplacement : historique du local dont sa réussite, sa situation, sa visibilité, sa configuration, son environnement, l'agencement et l'équipement, l'état, les travaux à effectuer, le coût d'acquisition ou le pas-de-porte.
- L'attractivité de la zone : dynamisme du quartier, proximité de commerces performants, circuits du public, nombre de personnes pratiquant le quartier, places de parking, quantification des passages.
- La concurrence proche par l'emplacement et par les produits : son ancienneté, sa notoriété, sa réussite.

La chambre de commerce ou la chambre des métiers dont dépend le local devraient pouvoir vous fournir une partie de ces renseignements. Sinon, questionnez les commerces proches, les clients…

Il se peut que vous hésitiez alors entre plusieurs emplacements, à cause du montant du loyer. Lorsque vous aurez fait votre prévisionnel financier, calculez le chiffre d'affaires supplémentaire que vous devez faire par jour pour financer le loyer supplémentaire du local qui vous paraît le mieux placé. Ajoutez-y une dose de risque ou au contraire de prudence, en fonction de vos ressources et de votre personnalité. La réponse a des chances de venir toute seule.

Pascale a un magasin bio qu'elle a ouvert dans un local assez bien adapté, mais pas très bien situé. Elle sait qu'un emplacement qui serait mieux placé représenterait un loyer supplémentaire de 600 € par mois. Sa marge brute sur achats est de 48 %. Pour justifier un changement, il faudrait donc qu'elle génère un chiffre d'affaires mensuel supplémentaire de 1 250 € (= 600/0,48%). Le choix se pose donc en termes de risque.

Cette décision est particulièrement critique dans la microentreprise où vos charges sont forfaitisées, c'est-à-dire, calculées en pourcentage de votre chiffre d'affaires, indépendamment de leur niveau réel. Cela revient à dire que vos loyers viendront directement s'imputer sur votre revenu personnel. Il faut donc être sûr qu'un local va contribuer à augmenter votre chiffre d'affaires.

L'e-business, un terrain à exploiter rapidement si vous avez les compétences et une grande capacité d'adaptation

Les ventes en ligne se développent très rapidement. À terme, tous les secteurs seront concernés sans exception. Pour beaucoup d'entreprises, il est donc très important de ne pas rater le train et de ne pas laisser les concurrents s'y engager seuls. Pour une petite entreprise, les enjeux sont plus compliqués. Utiliser Internet pour se renseigner, acheter, suivre des opérations est facile, et souvent indispensable. Créer un site d'informations sur l'entreprise, ses produits, ses nouveautés est aussi accessible à tous avec des budgets qui peuvent rester raisonnables. Ce peut être un bon moyen de présenter ses produits, et d'en actualiser régulièrement la liste et les tarifs, pour un coût bien moindre qu'un nouveau catalogue.

Ainsi Antoine, après avoir été maître de chais dans un grand cru bordelais, a souhaité monter son auto-entreprise de vente de vin à des cavistes et restaurateurs. Il a créé un site qui transmettait son image, ses valeurs, le positionnement qualité qu'il s'était fixé. Son site lui servait aussi à présenter la totalité des produits qu'il offrait et leurs prix, et à offrir des promotions. La cible de son site, c'était ses clients et ses prospects, tous clairement identifiés. Il ne se servait pas de son site pour vendre, mais pour contacter ses clients.

Par contre, se lancer dans le e-commerce pour vendre vos produits ou services devient de plus en plus inaccessible, sauf si vous êtes sur une niche très étroite, une zone géographique très limitée par exemple. La concurrence y est très vive pour créer du trafic et pour être bien référencé. Un référencement qui devient de plus en plus cher. Vous devez donc avoir des ressources élevées si vous voulez vous lancer dans l'e-commerce sur un marché significatif, et être vous-même un expert en création de site et en référencement ou pouvoir recruter un spécialiste.

Ne vous faites donc pas trop d'illusions. Limitez votre rôle à ce que vous êtes capable de faire et ne faites pas du e-commerce votre seul moyen de distribution, si vous n'avez pas les ressources nécessaires.

L'export, un immense terrain d'opportunités plus difficile à conquérir

Pour de multiples raisons, la plupart des entreprises doivent compter aujourd'hui avec l'environnement international. Leurs achats en dépendent. Les normes internationales, les flux de personnel… Beaucoup de domaines subis parce que non maîtrisables.

L'export, c'est une mine d'opportunités. Sauf si vous êtes proche d'une frontière, cela fait rarement partie d'une stratégie de départ pour une petite entreprise. Mais, pour ceux qui ont des ambitions et pour qui l'export fait partie de leur vision, il est clair que l'export constitue un terrain de jeu où les possibilités seront fortes. Ce pourra être un moyen indispensable pour assurer votre développement. Ce sera une occasion de vous heurter à des produits différents, souvent plus compétitifs, mais peut-être aussi plus créatifs, et qui pourront vous pousser à améliorer régulièrement vos produits. Ce sera des contacts avec d'autres cultures qui viendront nourrir votre travail.

Au-delà d'une analyse du marché potentiel, une étude économique profonde sera un préalable avant de se lancer à l'export, pour situer vos chances de réussite. Parce qu'il y a un intermédiaire de plus, un agent ou un importateur, et que celui-ci doit supporter la logistique d'approche, les frais de marketing spécifiques à son marché, et les frais fixes de son organisation. Des coûts supplémentaires qui représenteront souvent de 20 à 25 % du prix final. Vos prix de cession seront donc de 15 à 25 % moins chers que sur votre marché intérieur. Une baisse de marge qui ne sera que partiellement compensée par des frais de vente inférieurs, puisqu'ils seront pris en charge en partie par l'importateur.

À l'export, les risques financiers peuvent devenir aussi supérieurs, même si vous vous couvrez en partie par des assurances export. Parce que si vous voulez réussir vous devrez pendre une part du risque client. Vous devrez investir commercialement avec votre distributeur. Vous devrez supporter un coût d'après-vente beaucoup plus élevé. Vous devrez peut-être même adapter vos produits à une culture différente.

Commencez donc par bien asseoir votre entreprise sur votre marché intérieur avant d'envisager d'exporter. Gardez cette opportunité pour le futur, pour nourrir votre vision de l'avenir.

Étape 12

Quelle communication ?

Pourquoi les dirigeants dont la culture est tournée vers la production, la technique, considèrent souvent que tout ce qui touche au marketing et en particulier à la communication et à la promotion n'est pas digne d'intérêt ? Ces dirigeants ont tendance à réduire le budget communication au strict minimum, souvent une petite documentation qui raconte la société en quelques mots et un descriptif produit. Dans ces entreprises il arrive qu'il soit impossible pour les partenaires extérieurs de savoir qui est réellement l'entreprise, quels avantages concurrentiels elle offre, quel est son métier.

La communication est essentielle quel que soit votre métier

Commençons par un exemple qui va illustrer le propos.

Dominique qui avait racheté une entreprise de bois travaillait en sous-traitance pour des fabricants de portes, fenêtres, meubles… Sa seule plaquette publicitaire était un document très court donnant des indications techniques sur la production. Il n'y avait pas de site non plus qui puisse montrer des réalisations concrètes. Rien sur l'esprit de l'entreprise, ses avantages concurrentiels, son innovation. Pas d'information lorsque l'entreprise introduisait un nouveau savoir-faire. Autant dire que la plaquette n'était quasiment pas utilisée.

Toutes ces attitudes procèdent de la même incompréhension du rôle essentiel de la communication. Or, quel que soit votre métier vous avez besoin pour atteindre vos clients, qu'un contact s'établisse, et ensuite de les informer, les séduire, les persuader. C'est l'objectif d'une communication. Terme qui désigne à la fois l'action de communiquer et les moyens permettant d'informer et de promouvoir son activité, d'entretenir son image. Parce qu'il est insuffisant de décrire son image, ses valeurs, ses produits uniquement par des mots, par un discours. Le meilleur commercial a besoin de bons supports de communication qui l'aident dans son argumentation. Et il n'est pas nécessaire d'avoir un gros budget pour faire une communication efficace.

À des degrés divers, toutes les entreprises doivent donc avoir une fonction communication. Dans une petite entreprise ce sera le plus souvent le responsable lui-même qui s'en chargera. **En tant que chef d'entreprise, vous vous devez donc d'y consacrer du temps, parce que si vous ne le faites pas, ce seront vos concurrents qui le feront** et qui vous passeront devant.

Non, la communication n'est pas un gaspillage, elle est nécessaire dans tous les métiers. La communication va permettre de faire connaître votre entreprise, votre stratégie, de montrer qui vous êtes, ce que vous faites. Elle va transmettre une image pour donner envie au consommateur de se tourner vers votre produit, votre service.

Quelle va être une stratégie de communication pour une petite entreprise ?

Le premier point d'une stratégie de communication est de déterminer sa ou ses cibles : cibles directes, ce sont les consommateurs de vos produits ou services, ou cibles indirectes que sont les distributeurs, les prescripteurs, les leaders d'opinion… Le choix dépend de votre métier. Petite entreprise, et surtout au démarrage, concentrez vos dépenses sur vos clients potentiels directs. Mais ne négligez pas les cibles indirectes faciles à mobiliser à moindre coût : votre réseau de proches, de relations, ceux qui chercheront à vous aider à réussir dans votre aventure. C'est le marketing relationnel.

Vous devez choisir ensuite entre différents niveaux de communication. Vous faut-il une communication produit qui mette en valeur les perfor-

mances de votre produit ou de votre service ? Une communication sur la société qui parle de votre entreprise, de son métier, de ses compétences, ou dans le cas d'une entreprise individuelle, une communication qui parle de vous, puisqu'entreprise et vous-même êtes confondus. Plus rarement pour une petite entreprise, ce pourra être une communication de marque sur les valeurs qu'elle communique, ce qui demande à la fois des moyens et du temps. Là encore, le choix va beaucoup dépendre de votre métier.

Avant de venir au contenu de votre communication, examinons les différentes formes qu'elle revêt. La plus courante, pour une entreprise grande ou moyenne, celle qui envahit notre quotidien, c'est la communication média, autrement dit l'ensemble des actions publicitaires. C'est la composante majeure des dépenses de communication des produits grande consommation. Elle sera limitée pour une petite entreprise, surtout en période de démarrage.

La communication hors médias regroupe l'ensemble des autres outils. Ceux qui peuvent intéresser une petite entreprise sont le référencement sur des annuaires ou catalogues, les relations publiques, la presse, les foires et salons, et surtout la distribution de prospectus, de cartes de visite. Dernier outil, la promotion des ventes, elle s'adresse principalement aux commerces et de plus en plus au e-commerce.

Dans toutes ces possibilités, par où commencer ? La communication commence par tous vos documents administratifs, papier à en-tête, devis, bons de commande, factures qui doivent être le reflet de l'image de votre entreprise, des produits. L'accueil au téléphone est aussi un rare moment de contact qui doit être soigné, efficace, accueillant. Et si c'est vous-même qui répondez, vous devez être encore plus engageant. Si vous êtes absent, vous devez rappeler. C'est le reflet d'un bon service. Une image rassurante.

Ensuite, vous allez réaliser certainement des cartes de visite, et peut-être même un dépliant publicitaire, avant même d'avoir démarré juridiquement. Cela facilitera vos contacts auprès de fournisseurs, de banquiers… Vous devez les penser, comme une annonce publicitaire. Parce que tout document qui sort de votre entreprise est l'expression de votre entreprise, de ses valeurs, de son positionnement, de votre avantage concurrentiel, de ses produits. Il doit donc l'exprimer totalement, que ce soit un dessin, une photo, une expression du produit, la couleur, la typo, l'ambiance, le style. Et ceci dès le premier jour. Votre image, c'est tout de suite. Une mauvaise image se rattrape difficilement.

Petite anecdote. Quand Nicolas, l'homme à la moto pliable, a créé son entreprise de « conduite de votre véhicule » en cas d'incapacité, l'une de ses cibles majeures de départ était les retraitées veuves ou célibataires. Son logo, sur son projet de carte de visite et de dépliant représentait un pirate borgne. Imaginez la réaction des vieilles dames recevant son dépliant avec une telle signature ? Non, ne prenez pas de tels risques. Réservez-les à des métiers qui permettent un tel humour.

Construire un message publicitaire

Raconter votre entreprise est un exercice qui peut vous paraître très lointain de vos compétences, parce que vous n'avez ni la formation ni la culture publicitaire. Ne vous inquiétez pas. Vous allez vous appuyer sur une agence publicitaire, ou plus souvent interroger un ami publicitaire ou graphiste pour vous aider. Ils devront vous écouter, se conformer à votre stratégie et apporter leur méthode et la créativité qui vous manquent. Mais vous resterez le patron. Vous leur donnerez les instructions.

Prenons l'exemple d'un dépliant publicitaire, un *flyer*. Au lieu de vous lancer directement selon votre inspiration, commencez par écrire un brief de communication où vous décrirez vos objectifs avec ce dépliant publicitaire. Vous y ajouterez tout ce que vous pouvez sur l'identité, la culture de votre entreprise, sur vos produits ou services, votre cible, vos avantages concurrentiels. À partir de ces informations, votre publicitaire ou ami vous présentera en retour un document que les agences appellent la *copy strategy*. C'est la base sur laquelle les créatifs vont élaborer votre document et vos messages pour gagner le consommateur. Son but est de répondre à la question « Quel bénéfice le consommateur va-t-il tirer de mon annonce ?». La copy-strategy s'articule autour de quatre éléments :

- Le thème, c'est l'idée que vous souhaitez faire passer à votre cible.
- La promesse, c'est l'avantage que votre client retirera de l'utilisation de votre produit ou service.
- La preuve, c'est la justification de la promesse : caractéristique distinctive et avantages de votre produit ou service.
- Le ton, c'est le climat, l'atmosphère qui se dégage du message.

Le dépliant lui-même se composera d'une accroche, d'un visuel, d'un texte informatif, de la marque, du logo et de la signature de l'agence de publicité éventuellement.

Quelques réflexions à propos du contenu. Les informations que peut communiquer votre document publicitaire sont nombreuses. Celui qui va la recevoir n'en retiendra qu'un petit nombre. Il faut donc s'en tenir à l'essentiel. Le message transmis doit être clair, limpide, facile à comprendre. Il doit être totalement cohérent avec ce qu'il apporte dans la réalité.

La publicité doit être vraie. Pas question de mettre en avant des qualités qui seraient fausses. Par contre, vous pouvez vous permettre quelques superlatifs. Le message ne doit pas être ennuyeux, même si le produit ou le service l'est. Autant que possible l'accroche est unique, parce qu'alors elle a beaucoup plus de poids. Elle est aussi plus facile à retenir.

Et le jour où une accroche sera retenue, en particulier si la décision a été prise de communiquer sur un avantage concurrentiel, il faudra la répéter, la marteler, pour que les clients, les prescripteurs finissent par la retenir et à plus forte raison en être convaincus.

Jacques était artisan plombier. Il venait de s'implanter dans une nouvelle région pour lui. Il avait donc un réseau à créer. Comme il avait peu de moyens, il a essayé de composer un document de présentation de son entreprise lui-même, avec son ordinateur. Le résultat était un texte avec une typographie des plus courantes. Un papier support d'un jaune qui se voit bien, presque fluo. Il y décrivait son métier, et ses coordonnées. Il ne disait rien en fait sur qui il était, sur ce qu'il offrait de différent. Il se présentait comme tous les autres. Un peu de créativité aurait pu donner envie à un prospect de le contacter. Il ne savait pas faire. Il a finalement accepté de se faire aider. Et de dépenser quelques centaines d'euros. Son document décrivait une tout autre entreprise.

Dernier point, **vous ne devez en aucun cas retenir un document, une publicité proposée par un publicitaire parce qu'il vous fait plaisir,** parce que vous le trouvez attractif. **Vous devez le retenir uniquement parce qu'il répond aux objectifs que vous vous êtes fixés**, parce qu'il va convaincre celui qui le reçoit, et ceci sans compromis.

Quel support de communication pour une microentreprise ?

Votre budget est limité. Vous allez donc devoir choisir. Une carte de visite, un dépliant est le minimum. Sur Internet, cela ne coûte pas cher si vous

avez bien tout préparé à l'avance. Sa distribution ensuite doit être bien ciblée. Elle coûte peu cher si vous le faites vous-même.

Sur les métiers d'artisanat ou de services où votre proximité avec le client est un de vos avantages concurrentiels, les pages jaunes sont interrogées par beaucoup de clients potentiels, ceux, à tout le moins, qui ne sont pas des habitués de la toile. **L'inscription** y est **simple. Elle est gratuite pour y figurer dans la ville où votre entreprise est enregistrée**. Vérifiez aussi votre présence sur Google adresse. Il vous suffit de vous connecter sur le site avec votre compte Google et de faire valider votre statut de propriétaire de l'entreprise, pour pouvoir rectifier ou compléter des informations qui sont plus complètes. C'est aussi rapide et gratuit.

Devez-vous faire de la publicité ? Ce n'est pas forcément une obligation, surtout avec un budget limité. Des prospectus bien distribués seront souvent plus efficaces. Mais si vous en faites pour élargir votre clientèle, ne choisissez pas les supports sans vérifier leur diffusion réelle et leur contenu. Ne vous contentez pas de la seule promesse des vendeurs de publicité qui vous sollicitent. Les gratuits locaux qui ne sont souvent qu'un catalogue d'adresses sont peu lus. Un dépliant d'une mairie sera souvent mieux ciblé pour beaucoup de professions. Un encart publicitaire dans une revue spécialisée ne coûte pas très cher dans de nombreux métiers.

Un site Web d'information peut constituer aussi une bonne carte de visite. Il peut vous permettre de donner beaucoup d'informations sur vos produits et services, et surtout de les modifier, de les compléter. Par contre, si vous prenez un Web master pour le réaliser, choisissez en un dont vous êtes sûr. Trop de créateurs sont conduits à recommencer leur site après quelques mois, pour ne pas avoir fait le bon choix. Pensez aussi à pouvoir modifier régulièrement vos informations pour un coût minime.

La présence dans un salon sera dans certains métiers, une des seules manières de cibler une clientèle qui s'étale sur une zone de prospection trop large pour être contactée directement. Gaspillage diront certains. Qui est réellement capable d'analyser l'impact ? Et quel est l'impact négatif de ne pas y être ?

Pour les commerces, la promotion des ventes est un moyen courant pour stimuler les ventes autour d'une offre temporaire. Elle répond à différents types d'objectifs : lancement de produit, déstockage, animation de la clien-

tèle, attirer des nouveaux clients… Elle peut aussi vous permettre, après quelques mois, de liquider un stock pour modifier ou recentrer votre cible.

Ainsi Sophie, qui avait ouvert un commerce de vêtements féminins, avait aussi ouvert un rayon pour les filles très jeunes, en partant de l'idée que beaucoup cherchent à ressembler à leur mère. Après quelques semaines, elle s'est rendu compte qu'elle se dispersait trop, et que ce rayon marginal affaiblissait sa cible préférentielle. Elle a lancé une promotion pour vider le stock correspondant.

Finalement, après quelques mois, si vous habitez une ville moyenne ou petite, et que votre entreprise se distingue, pensez à contacter la presse locale. Surtout si vous avez des capacités pour communiquer.

Le sujet est très vaste. Vous hésiterez beaucoup. Quand vous vous lancerez, faites-le bien. Un mauvais prospectus ne vous rapportera personne. Au contraire, il risque de donner une mauvaise image de vous-même ou de votre entreprise. Alors, n'hésitez pas à vous faire aider et à y dépenser un peu d'argent.

Quel budget de communication ?

Finalement, vous vous poserez la question du budget à y consacrer. Le budget communication d'une entreprise qui existe depuis longtemps va varier de 1 % du chiffre d'affaires pour des industries, à plus de 5 % pour un produit de grande consommation, voire plusieurs dizaines de pourcents pour des produits de luxe. Dans l'artisanat, les services, une petite entreprise consacrera de 1 à 4 % pour son budget. En période de lancement, considérez que vous devrez dépenser plus, pour développer vos outils, pour générer vos premiers clients. 5 % en année de démarrage n'est pas excessif. Les comptables regarderont d'ailleurs ces dépenses comme un investissement que vous pouvez répartir sur plusieurs exercices parce que vous ne referez pas votre prospectus et votre site complètement chaque année.

2e partie B

MON BUSINESS PLAN

STRATÉGIE PRODUCTION, ACHATS, INVESTISSEMENTS

Étape 13

Produire

Ce paragraphe s'adresse d'abord aux fabricants de produits, quels qu'ils soient, artisans, assembleurs, créateurs d'objets, petite industrie… Il concerne indirectement les commerces et distributeurs de produits qui auront à choisir ceux qu'ils proposeront à leur clientèle. Ajoutons que beaucoup des idées peuvent s'appliquer aussi aux services. L'objectif ici est simplement de suggérer quelques règles de stratégie que l'auteur a essayé d'appliquer pendant trente ans de direction générale de PME industrielles. Celles-ci lui ont permis de générer régulièrement les quelques points de marge qui permettaient d'améliorer fortement la rentabilité de son entreprise.

Quel que soit votre positionnement, produisez au mieux de la qualité au meilleur prix de revient

Les choix stratégiques marketing que vous avez retenus vont vous conduire à un ensemble de décisions cohérentes qui concernent le prix, le produit, sa communication, et sa distribution. C'est le marketing-mix.

Ainsi, vous choisirez pour chaque produit un certain niveau d'innovation, de technicité, de qualité, un design plus ou moins contemporain ou au contraire classique, tape à l'œil… Vous retiendrez une stratégie de prix plus ou moins élevée… Et votre entreprise essaiera toujours de se tenir à ces choix qui résultent de votre positionnement, l'une des bases de votre stratégie.

Quels que soient ces choix, essayez de vous convaincre qu'il faut produire au mieux de la qualité et au meilleur prix de revient. Illustration. Pour des produits dits moyen ou bas de gamme, la recherche de qualité peut paraître moins utile que pour un produit de luxe. Mais c'est une illusion, parce que sauf pour un produit jetable, ou un produit d'impulsion, le client veut aujourd'hui de la qualité. Et ceci de plus en plus, tant le client est averti. Un prix moins élevé devrait donc correspondre à une finition moindre, un design moins séduisant, une image de la marque différente, un service moins efficace, mais pas à un produit de qualité moyenne. Laissez ceci à vos concurrents.

Vous devez vous convaincre aussi que le prix pratiqué aujourd'hui ne sera peut-être plus valable demain, parce qu'un nouvel entrant, une innovation peuvent bouleverser les règles du jeu. Il faut vous y préparer.

Pour ces raisons, il faut commencer à étudier dès la création de votre entreprise comment dans le futur, vous pourriez baisser les prix de revient et améliorer la qualité. Et ensuite, **n'avoir de cesse d'atteindre ce double objectif de baisse des prix de revient, et d'augmentation de la qualité,** au-delà des besoins qui paraissent suffisants en première analyse.

Pour Catherine, la fabricante de petits fours il n'était pas question de s'autoriser une baisse de qualité sur son marché. Par contre, elle devait à la fois faire preuve de créativité pour rendre ses produits plus attractifs, et trouver des solutions et des fournisseurs pour réduire les coûts.

Réduire les coûts ou augmenter la qualité dépend de l'entreprise, de vos choix, de vos décisions. Par contre, l'entreprise n'est pas maîtresse de ce que veut le client, de ce que fera le concurrent. Il faut donc être prêt à tout moment à s'adapter à un nouveau contexte de marché plus concurrentiel.

Développez tout ce qui permet de vendre plus cher

La réalité pour beaucoup de chefs d'entreprise, c'est que plusieurs de leurs concurrents font à peu près le même métier, dans à peu près la même zone, et avec à peu près les mêmes clients. Sauf à avoir un avantage concurrentiel fort, la conséquence est une réduction des marges. Et comme beaucoup jouent au même petit jeu, celles-ci deviennent insuffisantes.

L'un des moyens de ne pas entrer dans la guerre des prix est de se différencier par le produit, parce que même une petite différence permet de justifier un prix légèrement plus élevé. Et si l'argumentation, la communication, et la qualité suivent, ce sera quelques pourcents de marge supplémentaire pour l'entreprise. Ce peut être suffisant pour améliorer nettement sa rentabilité et la rendre performante. Vous devez donc rechercher en permanence tous les moyens de justifier un prix légèrement supérieur.

Hubert et Thomas ont ouvert un petit restaurant à 30 mètres d'un restaurant très fréquenté qui avait un bon rapport qualité-prix, une bonne ambiance, un patron sympa. Un restaurant qui avait de bons résultats. En offrant une qualité toujours un peu au-dessus, un choix de menu limité, mais supposé être fait à partir de produits de marché, des prix légèrement supérieurs, une ambiance plus feutrée et tout aussi sympathique, ils ont rapidement fait le plein, et avec des marges probablement meilleures.

Être en surcapacité, c'est garder de la souplesse

Dans la plupart des petites entreprises qui fabriquent, les investissements liés à la fabrication sont relativement accessibles, parce que vous choisissez des métiers qui ne demandent pas beaucoup de capital. Si vous êtes dans ce cas, essayez d'évaluer vos pertes d'opportunité liées à l'insuffisance de capacité, s'il est des périodes où l'entreprise est en rupture. Ce manque à gagner qui n'est que rarement mesuré, peut être en réalité supérieur au profit généré par un autre investissement que vous avez lancé pour vous positionner sur un nouveau marché. Cette insuffisance de capacité à livrer peut aussi avoir des conséquences inchiffrables sur la relation avec un client que vous livrerez en retard. Pour ces raisons, il y a toujours intérêt à être en surcapacité. Certains penseront qu'ils n'ont pas les ressources suffisantes pour le faire. Mais ont-ils essayé toutes les possibilités d'allonger les horaires, d'avoir du personnel supplémentaire, d'utiliser une autre machine, fut-elle obsolète et beaucoup moins performante, d'acheter une machine d'occasion ? Et surtout d'améliorer leur productivité ?

Dominique, le sous-traitant de l'industrie du bois avait régulièrement des manques de capacité qui le conduisaient à répondre à des commandes avec des délais de livraison trop longs. Se fixer un objectif d'amélioration de sa capacité de production avait pourbut d'améliorer son service. Avant même de penser nouvel investissement, il s'est efforcé de réduire fortement ses temps de fabrication, ce qui lui a permis d'augmenter sa capacité. La qualité de son service s'en est trouvée nettement améliorée.

Ne vous privez pas de l'opportunité d'améliorer le design, l'esthétique de tous vos produits

Parmi les moyens de vendre plus cher, tout dirigeant doit penser à l'esthétique de ses produits. **La beauté ne coûte pas nécessairement plus cher. Pourquoi s'en priver**, même pour des objets pour lesquels le design semble être un critère totalement inapproprié ?

Cette réflexion peut s'appliquer à tous les produits de grande consommation, mais aussi aux produits techniques. Elle n'est pas réservée aux produits de mode ou de luxe, à ceux qui communiquent un statut.

Étape 14

La qualité

Pourquoi tant de produits rencontrent des pannes rapidement après leur mise en vente ? Pourquoi beaucoup d'artisans ne préviennent pas leurs clients lorsqu'ils prolongent un chantier, et qu'ils seront donc en retard ? Pourquoi autant de commerçants ne vous adressent pas un regard lorsque vous entrez dans leur magasin ? Pourquoi des services après-vente commencent par vous agresser quand vous leur décrivez un incident que vous avez rencontré avec leur produit ? De tels exemples de non-qualité dans la relation client sont multiples et quotidiens. Ils donnent une mauvaise image de l'entreprise qui les pratique, et si vous êtes le client, ils ne vous donnent pas envie de revenir. Ils peuvent même vous conduire à la colère.

Autre forme de non-qualité. Que vous soyez le seul salarié de votre entreprise, ou que vous ayez du personnel, vous découvrirez rapidement que beaucoup d'énergie est perdue à chercher des documents, à reproduire ce qui a déjà été fait, à rectifier des erreurs qui auraient pu être évitées, à refaire les mêmes erreurs…

Dans la plupart des petites entreprises, vous trouverez de nombreux exemples de non-qualité, alors qu'ils devraient être maîtrisés pour la plupart. Le responsable, c'est le plus souvent, le dirigeant. Il n'est pas suffisamment convaincu de l'enjeu. Il ne l'a pas intégré complètement dans son mode de pensée. Son équipe n'est pas mobilisée dans ce sens. Et il n'y a pas suffisamment de procédures pour éviter les problèmes de qualité ou les corriger.

La réalité, si vous regardez autour de vous, c'est que la majorité de vos concurrents potentiels pensent faire de la qualité, mais qu'en fait, ils sont à peine concernés.

Que vous soyez fabricant, artisan, commerçant, ou société de services, la qualité devient tellement essentielle pour tous les clients, que vous devrez vous y intéresser, quel que soit votre positionnement. Et plutôt que d'attendre que l'entreprise que vous allez créer soit opérationnelle depuis quelque mois, et que les problèmes se présentent pour réagir, **vous devriez intégrer la gestion de la qualité dans votre stratégie**, dans vos choix de fournisseurs, de personnel éventuellement, **dès les premiers jours de votre activité**.

La qualité concerne toute l'entreprise

Dans une industrie, la qualité s'applique aux produits que l'on fabrique. Ces produits s'accompagnent de services, la livraison, l'après-vente… La qualité s'applique aussi à ces services. Dans un commerce, la qualité s'applique aux produits vendus qui ont été produits par d'autres et qui doivent donc être contrôlés, surtout si le fournisseur n'est pas certifié. La qualité du service y est tout aussi importante. Dans une société de services, la production c'est le service. Les processus qualité du service devraient y être rigoureux.

Pour tous, la qualité c'est aussi beaucoup d'autres tâches de l'entreprise. C'est aider le client à bien formuler sa commande, c'est l'enregistrer rapidement, correctement, la confirmer très vite. La qualité va s'appliquer au marketing, à la gestion de votre personnel, si vous en avez… La qualité, c'est aussi tout l'environnement physique de l'entreprise : la propreté des bureaux, du magasin, celle de votre camion-atelier, celle de l'atelier. **La qualité en fait, c'est l'affaire de tous**.

Dans une petite entreprise, vous devez vous engager personnellement dans une démarche qualité, parce que même si vous travaillez seul, un minimum de procédures facilitera votre fonctionnement. Parce que, dès le premier recrutement, il y aura beaucoup d'interactions avec vous qui seront sources de dysfonctionnements. Parce que, si vous vous développez, de nouvelles difficultés se créeront entre les services, faute de décisions, de règles, de clarifications nécessaires.

Consacrez donc du temps à la mise en place de règles de fonctionnement qui favoriseront la qualité des relations entre les individus, la qualité de l'information, et la qualité de service. Ces règles pourront se mettre en place dans le temps, au fur et à mesure de vos décisions et de la mise en place de votre organisation. Le plus souvent ce ne seront que des pratiques non écrites, bonne méthode pour garder de la souplesse, de l'initiative. Mais certaines devront être écrites, pour ne pas laisser de place à l'improvisation. Pour que plusieurs personnes puissent faire la même tâche. Pour coordonner les différents services. Les spécialistes parlent de procédures et de processus.

Et si un jour vous voulez travailler avec des grandes entreprises, si vous voulez atteindre les critères de qualité draconiens que beaucoup d'entre elles exigent, vous n'aurez pas d'autre choix que de mettre en place des processus rigoureux pour tout ce qui touche à la relation client. Il faudra que vous puissiez suivre avec grande précision leur cahier des charges. Il faudra que toutes vos tâches s'enchaînent de façon linéaire, que vous sachiez immédiatement où trouver l'information. Il faudra pouvoir modifier instantanément un plan de fabrication. Il faudra pouvoir corriger tout de suite les dysfonctionnements et enregistrer les modifications de fichiers qui en résultent.

Faut-il une norme ISO ?

Qui dit processus, procédures, dit norme pour beaucoup d'entreprises. Une entreprise qui démarre ne cherchera pas une certification à la norme ISO, sauf exception, si celle-ci devait être imposée par certains clients potentiels. Regardons cependant de quoi il s'agit, pour comprendre que ce n'est pas si complexe, et que vous pourriez peut-être y tendre un jour.

Il y a beaucoup de livres et d'organismes de conseil pour aider le dirigeant sur ces processus qualité. Disons simplement qu'une démarche ISO a beaucoup d'avantages. Elle permet en même temps :

- de clarifier les rôles de chaque collaborateur et ses responsabilités ;
- de comprendre les besoins et les exigences du client ;
- de mettre en évidence les cohérences et les incohérences d'une organisation, des circuits, de mieux les rectifier systématiquement ;
- de mesurer la performance et l'efficacité des processus mis en place ;
- de diminuer les coûts, les délais d'un processus.

Elle permet d'avoir une représentation complète de l'entreprise, d'entrer donc dans ses rouages les plus détaillés, pour dessiner l'architecture de tout ce qui s'y fait de la façon la plus exhaustive possible.

La démarche qualité ne fait pas partie de votre business plan. Mais il faut l'inscrire dans vos objectifs. Il faut vous persuader de sa nécessité, si vous visez à atteindre la performance. Il faudra donc vous en préoccuper après quelques mois, dès que les dysfonctionnements commenceront à apparaître.

Pour une petite entreprise, la difficulté sera de produire un outil simple, clair, utile, compréhensible par tous. D'éviter de mettre en place un système lourd à gérer, qui produise surtout du papier inutile.

Le contrôle qualité a posteriori *ne résout pas les problèmes*

Dans une entreprise de production où seuls des contrôleurs de la qualité interviennent en fin de chaîne, ils ne peuvent que vérifier celle-ci, et jeter ou rectifier ce qui n'est pas conforme. Leur intervention est trop tardive, même si elle est intéressante. Elle ne résout pas les problèmes en amont.

> La société qui avait la réputation d'être la Rolls de son métier produisait effectivement de très bons produits. Elle en était totalement convaincue. Mais elle faisait des erreurs techniques ou de définition de produits, qu'elle réparait en re-fabriquant les produits. Pire, elle renouvelait ses erreurs, faute d'une approche qualité rigoureuse. Et pourtant une équipe de cinq personnes était censée contrôler tous les produits. Ce n'est qu'en repensant complètement ses méthodes qualité, et en intégrant la qualité dans la production qu'elle a pu enfin remonter son taux de satisfaction client à plus de 99 % et réduire le nombre de contrôleurs à une seule personne.

La seule solution satisfaisante pour un contrôle qualité est de faire de la surveillance qualité un processus tout au long de la chaîne de production. En fabrication, les ouvriers d'un atelier deviennent les véritables responsables de la qualité des produits qu'ils fabriquent. Une check-list est établie pour chaque type de production qui est fonction des exigences du client. Elle reprend toutes les caractéristiques, le déroulé de chaque étape de la fabrication, et tous les contrôles à effectuer. Elle permet de reproduire à

chaque fabrication le même enchaînement d'actions et de la façon la plus régulière.

Dans un commerce, il n'y a pas de chaîne de production. Mais, attendre que les clients rapportent des produits pour en vérifier la qualité peut vite devenir très coûteux.

Là aussi l'intervention en aval est trop tardive, même si vous avez un bon service après-vente. Des méthodes de gestion de la qualité en amont existent : des prélèvements effectués dans les approvisionnements, des tests de bon fonctionnement avant une vente par exemple. Ces procédures qui sont simples à mettre en place permettent d'améliorer fortement la satisfaction du client. D'autres sont plus difficiles pour une petite entreprise. C'est le cas des contrôles de fabrication chez les fournisseurs, parce que le fournisseur ne vous autorisera pas à visiter ses ateliers. Une solution, dans une telle situation, est d'accorder de l'importance à la qualité de votre relation avec ce fournisseur pour pouvoir lui faire confiance.

Étape 15

Les achats, les fournisseurs

Toutes les entreprises consacrent l'essentiel de leur énergie à exercer leur métier, ce qui va générer du chiffre d'affaires et donc des résultats. Si, l'activité est insuffisante, elles s'efforceront de développer plus les ventes, ce qui est rarement évident. Beaucoup ne réalisent pas que le plus facile pour améliorer leurs performances peut venir d'une meilleure gestion des dépenses et, particulièrement des achats, si l'entreprise distribue ou produit. Vous devez donc donner beaucoup d'importance à ces fonctions et y consacrer du temps avant même de démarrer votre entreprise, parce que vos premières décisions dans ce domaine affecteront vos résultats dès le premier jour.

Traitez bien vos fournisseurs, vos premiers partenaires après vos clients

Les premiers partenaires externes de l'entreprise, les plus importants, sont les clients. Après les clients, les partenaires les plus présents sont les fournisseurs. Leur intérêt rejoint *a priori* celui de l'entreprise. Mais, la réalité est souvent différente. Elle peut même devenir conflictuelle, puisque certains pourront profiter d'une position dominante. D'autres mettront trop de pression. Des situations de plus en plus courantes pour beaucoup d'entreprises, dont les relations avec les fournisseurs sont tendues, empreintes de soupçons. Entreprises dont les responsables pensent que les échanges ne sont que rapports de force, et que la seule façon de gagner est d'être le plus fort, et donc de frapper.

Essayez d'éviter ces entreprises. Lorsque vous lancerez la vôtre, vous allez avoir de très nombreuses situations nouvelles à gérer. Certaines seront difficiles. Vous aurez besoin de toute votre énergie pour avancer. Gardez donc celle-ci pour ce qui en vaut la peine. Évitez les conflits inutiles. Et donc, faites en sorte d'avoir de bonnes relations avec les fournisseurs qui comptent, et ceci d'autant plus que votre entreprise est petite et qu'elle a moins d'atouts à leur offrir. Efforcez-vous d'être toujours dans un état d'esprit de partenariat avec eux.

Ainsi Dominique, le sous-traitant de l'industrie du bois, est une personnalité positive, qui s'efforce d'avoir le plus souvent de bons rapports avec les autres. Son organisation, avec ses faiblesses, le conduisait de temps en temps à des ruptures d'approvisionnements en matières premières. Sa bonne relation avec ses fournisseurs lui permettait de se faire dépanner rapidement, bien qu'il fût un petit client pour la plupart d'entre eux.

D'une certaine manière, **il faut traiter ses bons fournisseurs comme ses bons clients**. De cette façon ils vont aider l'entreprise à progresser, à régler ses problèmes. Ils la feront souvent bénéficier de leurs nouveaux produits. Ils livreront normalement. S'il y a urgence, un coup de téléphone arrangera souvent la situation. S'il y a un problème de qualité ou un passage plus difficile en trésorerie, les arguments seront plus crédibles, parce que les partenaires se connaissent bien, parce qu'ils évoluent dans un climat de confiance.

Soyez convaincu que cette approche est possible même si vous négociez durement les conditions d'achat, ce qui doit être la norme.

Qui est le bon fournisseur ?

Avant de rechercher qui seront vos principaux fournisseurs, dites-vous bien que trouver les bons, ceux qui vous permettront de réussir, est un exercice difficile de recherche qui n'est jamais fini. Combien d'acheteurs d'une entreprise sont persuadés d'avoir les meilleures conditions du marché, y compris dans les grandes entreprises, alors qu'un nouvel acheteur apporte presque toujours des améliorations significatives, voire très importantes, avec une mise en concurrence ?

Christine vendait des vêtements pour femme à bas prix sur les marchés. Elle a commencé par s'approvisionner chez des grossistes espagnols,

convaincue d'avoir les meilleurs prix. Plus tard, ses contacts lui ont permis de rencontrer des fournisseurs chinois. Aventure un peu chaude que de circuler dans les quartiers d'atelier d'Aubervilliers, avec beaucoup d'argent liquide pour payer sa marchandise. Mais ses prix avaient fortement baissé.

Lorsque vous commencez vos recherches de fournisseurs, votre entreprise n'existe pas encore. Ceci vous conduit sans doute, à être timide dans votre capacité à négocier. Commencez donc par vous i**nformer sur les pratiques** de la profession, pour établir un cahier des charges de ce que vous pourriez obtenir des fournisseurs. Cela concerne la qualité des produits et services qu'ils peuvent offrir, les prix bien sûr, mais aussi toutes les conditions de vente et de règlements, l'après-vente… Vous gagnerez du temps et surtout, vous ne contrarierez pas vos interlocuteurs en affichant votre ignorance de leur métier et de leur société. Les sources d'information sont nombreuses : syndicats professionnels, sites ou catalogues de la concurrence, foires et salons, presse professionnelle et peut-être les fournisseurs eux-mêmes, sur Internet.

Vos critères étant établis, **lorsque vous prendrez vos premiers contacts, n'oubliez pas que vous êtes un client potentiel, et n'ayez pas peur de faire jouer la concurrence**. Ayez confiance en votre capacité à pouvoir négocier ! Même s'il est évident que vous démarrez avec plusieurs handicaps importants, le principal étant que votre entreprise ne représente pas encore un potentiel de volume significatif. Par conséquent vous ne bénéficierez ni des meilleurs prix ni du meilleur service.

Dites-vous bien ensuite, que vous aurez besoin d'une grande disponibilité pour trouver des clients et faire votre métier pendant les premiers mois. Vous ne devez donc pas prendre de risques de défaillance d'un fournisseur, et avoir comme objectif d'en choisir un qui soit au bon niveau de la chaîne de production ou de distribution, un fournisseur en qui vous pourrez avoir confiance pour la qualité des produits et des livraisons… Et ceci, même si vous devez payer un peu plus cher. Dites-vous que le leader du marché ne sera pas forcément le meilleur fournisseur pour vous, celui avec lequel vous travaillerez sereinement, que certaines faiblesses peuvent se gérer, un retard par exemple, mais qu'une non-conformité en qualité pourra devenir un vrai problème.

Et lorsque vous en aurez trouvé un, continuez à chercher pour en trouver d'autres qui auront des chances d'être moins chers pour le même ser-

vice, parce que vous serez déjà dans une meilleure position pour négocier. Cherchez, cherchez, et surtout avant de vous lancer, parce qu'après, vous n'aurez plus le temps, et il sera plus aléatoire de revenir sur ce qui aura été décidé.

Choisissez le bon intermédiaire à défaut de pouvoir acheter en direct au fabricant

Le bon niveau d'intermédiaire, signifie qu'il faut que vous soyez le plus près possible du fabricant, parce que cela vous permettra un meilleur contrôle de la qualité, et parce que chaque intermédiaire vous coûtera au minimum 15 % de marge, s'il n'a aucune structure logistique, et jusqu'à 30 % s'il prend des risques de stock, gère du personnel…

Un commerce de produits de consommation devrait chercher un accès direct au fabricant, s'il est en Europe. Ceci ne sera pas toujours possible. Il faudra donc trouver un intermédiaire qui ait cet accès. Si la production vient d'Asie ou d'un autre pays émergent, le contact direct sera encore plus difficile au début, parce que les frais d'approche sont élevés et que vous ne pourrez pas prendre un container complet. Il vous faudra donc passer par un grossiste important. Ne vous précipitez pas sur le premier venu, et ceci d'autant plus que la qualité du produit peut être très variable. Il faudra vous faire conseiller par des proches qui pratiquent le métier ou par des syndicats professionnels. Les consulats peuvent vous aider aussi dans certains pays.

Ne négligez pas non plus l'achat direct par Internet qui peut être une solution dans certains métiers. Mais en sachant que si vous n'avez aucune référence sur le fournisseur, vous avez une bonne chance de vous faire tromper.

Philippe, l'entrepreneur vendant des jeux et maquettes, a dû commencer par acheter ses produits auprès d'agents européens. La réussite de son magasin l'a fait connaître, et lui a permis de trouver des contacts de fabricants directement en Chine. Se sont posés alors des problèmes de logistique, d'importation, de contrôle qualité. Mais il avait trouvé des prix bien meilleurs en court-circuitant un niveau de la chaîne de distribution.

Obtenir du crédit fournisseur

Si vous êtes commerçant ou fabricant, votre activité sera très dépendante de vos achats. Dites-vous alors que, **plus vous obtiendrez de crédit fournisseur, moins vous aurez besoin de trésorerie** pour financer votre activité. Ce point sera abordé plus loin, avec l'analyse de vos besoins en fonds de roulement. Il vous aidera à comprendre pourquoi vous serez toujours limité dans vos possibilités de croissance, si vous n'avez pas assez de crédit, pourquoi votre chiffre d'affaires dépendra de vos délais de paiement pour vos achats. Le crédit fournisseur sera donc un critère essentiel de votre stratégie.

Petite entreprise en création, vous rencontrez dès le départ un handicap sur ce terrain, parce que votre surface financière ne vous permettra pas d'obtenir facilement du crédit. Vous devrez donc probablement payer vos marchandises au comptant dans les premiers mois, à moins de contacts privilégiés avec un fournisseur, ou d'avoir un point de vente suffisamment attractif pour rassurer sur vos chances de succès. C'est la réalité pour beaucoup de créateurs qui démarrent. Mais, ceci ne doit pas vous empêcher d'essayer d'en obtenir dès le premier rendez-vous. Préparez donc les bons arguments pour convaincre. À défaut, essayez d'obtenir des facilités pour plus tard, après quelques semaines de bon fonctionnement. Et si votre chiffre d'affaires des premiers mois est conforme aux chiffres annoncés, si le fournisseur a eu le temps de vérifier que vous êtes fiable et correct dans vos pratiques, vous devriez pouvoir augmenter votre crédit progressivement.

Autre éventualité à considérer : si un fournisseur vous autorise un crédit, mais pour un prix de cession un peu plus élevé, cela peut valoir le coût supplémentaire. Faites le calcul. Vous réduirez un peu votre marge, mais vous serez moins freiné dans vos volumes. Il y a de fortes chances que vous soyez largement gagnant, et vous serez plus serein dans la gestion de votre trésorerie.

Le bon prix est celui qui est pratiqué dans la profession

S'agissant du prix d'achat, le meilleur moyen de savoir si vous êtes bien placé est de rechercher les prix qui se pratiquent dans la profession, pour

bénéficier des conditions de vente qui correspondent à vos activités. Ce n'est pas l'exposé convaincant de votre contact chez le fournisseur qui doit vous donner la réponse. Son métier est de vous vendre le plus cher possible. Là encore, interrogez ceux qui peuvent vous aider. Les sources d'information sont nombreuses, mais difficiles à obtenir. Ce sont les mêmes que pour le choix des fournisseurs.

Étape 16

Les investissements à prévoir

Pour une entreprise, les investissements, immobilisations, ou actifs immobilisés, trois expressions qui désignent le même objet, ce sont les biens durables que vous allez acquérir pour être utilisés pendant plus d'un an. Ce peut être de l'agencement pour un commerce, des outils pour un artisan, des machines pour une industrie… Peu d'entreprises peuvent démarrer leur activité sans investissement. L'une des étapes de votre projet de création est d'en estimer le coût global, pour trouver les financements dont vous aurez besoin pour démarrer.

Un peu de comptabilité

La comptabilité classe les investissements dans trois catégories :

- les biens matériels, terrains, constructions ou équipements… ;
- les biens immatériels. Ce sont la formation, la recherche et développement, les brevets, éventuellement les frais de publicité qui serviront plusieurs années ;
- les biens financiers, placements à long terme principalement.

Les investissements vont servir plusieurs années. La comptabilité a donc prévu de répartir ces dépenses sur plusieurs exercices, selon une durée qui est en général celle qui est établie par les impôts. Ce sont les amortissements dont nous reparlerons plus loin.

Les entreprises de production, les artisans en particulier, vont principalement investir dans du matériel et des machines pour exercer leur métier, dont une partie en matériel de transport. Un commerçant qui reprend un local devra souvent acquérir un pas-de-porte et reprendre du mobilier.

Toutes les petites entreprises investiront dans de l'équipement informatique et des logiciels. Elles pourront s'équiper aussi dans la mise en place de processus lesquels peuvent devenir rapidement prioritaires. La comptabilité autorise enfin d'amortir certaines dépenses de publicité qui peuvent avoir un impact sur plusieurs exercices (frais de site Internet, prospectus, catalogues pour une petite entreprise).

Par contre, ces entreprises achèteront rarement du terrain ou des bâtiments dans la période initiale. De même elles n'investiront pas dans des placements financiers.

Placez vos ressources dans les investissements qui rapporteront le plus demain

Pour les petites entreprises, les choix d'investissements sont plus risqués que pour une grande société, qui peut avoir accès à des capitaux ou emprunter plus facilement. La prévision des besoins est donc un exercice pour lequel il faudra que vous évitiez d'être trop optimiste. Commencez donc par être prudent. Si vous avez besoin d'un véhicule, un bon véhicule d'occasion coûte moins cher et reflète une gestion prudente qui rassure.

De même, ce qui peut paraître une bonne décision en termes de rentabilité peut s'avérer gourmand en besoin de financement et aller jusqu'à mettre l'entreprise en danger. Soyez donc sûr de votre analyse et de vos arbitrages entre diverses options. Pensez aussi à étaler vos investissements dans le temps, en commençant par les machines les plus rentables ou essentielles.

Vincent, le pizzaïolo du début du livre a choisi à la création de sa société d'acheter un camion à pizza au feu de bois qui avait déjà plus de 200 000 km. Ses capacités d'emprunt étant limitées, il a retenu cette proposition d'un vendeur parce qu'il lui apportait en même temps les méthodes de fabrication, les noms de fournisseurs et trois emplacements garantis. Avec un peu de peinture et quelques autocollants, il avait un bon outil pour attaquer sa première saison.

N'oubliez pas non plus que vous aurez sûrement d'autres besoins dans un proche futur que vous n'avez pas prévus. Lancez-vous donc dans votre projet avec la capacité financière nécessaire pour vos investissements d'au moins une année, en sachant que ce sera plus facile d'obtenir des fonds au départ, que quelques mois plus tard. En effet, les banquiers n'aiment pas que vous reveniez rapidement les voir avec une nouvelle demande, sauf pour financer une croissance plus forte que prévue. Et surtout pas pour financer des pertes. Pour toutes ces raisons, il vous faut donc impérativement placer vos ressources là où elles rapporteront le plus.

Étape 17

Les partenaires financiers

À moins que vous ayez un projet que vous puissiez conduire sans équipement, uniquement avec vos compétences, ou que vous ayez la chance de disposer de fonds suffisants pour financer le démarrage de votre projet et les premiers mois, vous aurez besoin d'avoir recours à des fonds extérieurs. Deux grandes options se présenteront : des partenaires financiers, associés ou actionnaires, et des banquiers. Les deux se compléteront d'ailleurs souvent. Vous allez donc devoir les trouver, les convaincre. Et si vous y parvenez, ils feront partie intégrante de votre vie tant que vous serez le patron de votre entreprise.

Si vous êtes en société, faites-vous des alliés de vos actionnaires

Beaucoup de chefs d'entreprise sont l'objet de pressions quasi quotidiennes d'actionnaires qui exigent d'eux une rentabilité immédiate pour leur investissement. Le dirigeant d'une telle entreprise est obsédé par la satisfaction de ses actionnaires.

L'entreprise individuelle n'a pas d'actionnaire. Mais si vous choisissez pour votre entreprise un statut juridique de société, vous aurez des actionnaires ou des associés. En petite entreprise ils feront souvent partie d'un groupe familial ou de proches. Vous pourrez donc construire une stratégie à long terme. Mais si votre projet est ambitieux, vous aurez peut-être des asso-

ciés ou des actionnaires extérieurs qui exigeront sans doute des résultats positifs dès la troisième ou la quatrième année.

Dans tous les cas de figure, vous aurez à gérer ces partenaires, sauf si vous êtes le seul propriétaire et ceux-ci n'auront pas forcément tous les mêmes objectifs personnels, la même connaissance de votre métier, la même vision de l'entreprise que vous.

Si ce sont des financiers, ce seront plutôt des gestionnaires. Ils vont donc s'intéresser à la gestion des actifs et des ressources, aux dépenses, aux ratios de gestion… Les actionnaires entrepreneurs seront intéressés par les projets de croissance qui créent de la valeur, par l'optimisation du portefeuille clientèle…

Votre rôle vis-à-vis d'eux va donc consister à réunir l'ensemble des objectifs qui peuvent être contradictoires entre eux, en un objectif et une stratégie uniques pour l'entreprise. Exercice souvent délicat.

Ne craigniez pas pour autant, ce contre-pouvoir qui temporisera vos décisions. Essayez de les voir comme de véritables partenaires qui vous apporteront des éléments de confiance bien utiles dans l'exercice solitaire du chef d'entreprise. Comme le seront vos administrateurs, si plus tard vous transformez le statut de votre entreprise en société anonyme. Pour plus d'efficacité, et si vous avez le choix, sélectionnez-les avec des profils distincts. Chacun pourra ainsi vous apporter un regard différent sur l'entreprise.

Le banquier n'est un allié que si votre entreprise marche, ou si elle progresse constamment

Tout projet de création d'entreprise passe par un banquier. Parce que vous aurez toujours besoin d'une banque pour payer vos fournisseurs, vos salariés, vos charges sociales et fiscales, pour recevoir les paiements de vos clients. Parce que la plupart des projets demandent des financements, et que vous aurez besoin d'emprunter auprès d'une banque.

Si vous êtes interdit bancaire et que vous souhaitez créer une entreprise avec un projet sérieux, ce sera difficile, mais c'est possible. Rapprochez-

vous alors de la Banque de France dont dépend votre domicile. Elle vous donnera le nom d'une banque qui sera tenue de vous ouvrir un compte.

De même, si vous n'avez pas accès au crédit bancaire classique, et que vous avez un projet bien construit vous pourrez trouver des financements de départ auprès d'une association. Ainsi l'ADIE prête jusqu'à 10 000 €. Des prêts qui peuvent s'accompagner d'aides de l'État ou des régions sous forme de subventions ou de bonification de taux d'intérêt.

Ainsi Fabienne a pu racheter la concession d'une sandwicherie sur une plage très fréquentée pour un total de 33 000 € sans avoir accès au crédit bancaire et avec pour seul apport la capitalisation d'une partie de ses indemnités de chômage, que permet Pôle emploi. L'investissement prenait en compte la construction, le matériel, mais aussi une forme de pas-de-porte, la marque et toutes les informations pour travailler. L'ADIE a apporté un prêt de 10 000 €. Son statut d'handicapée lui a donné accès à l'AGEFIPH qui a apporté le complément sous forme de subventions.

Quelle que soit votre opinion sur le comportement de certains banquiers, vous devez avoir le vôtre, et le voir régulièrement. Même lorsque cela va bien. Le rassurer sur l'avenir de l'entreprise. Lui donner suffisamment d'informations pour qu'il puisse analyser le plus complètement possible la situation de votre entreprise, et accepter de vous soutenir si vous avez de nouveaux besoins. Plus encore, pour qu'il vous garde sa confiance le jour où les résultats seront moins bons. Si vous lui avez dit régulièrement la vérité, si vous avez toujours été près de vos prévisions, il devrait être à même de vous croire en période plus difficile. Confiance, mais pas naïveté. Pour avoir fait trop confiance à deux banquiers une année où ma société allait faire de légères pertes, ceux-ci m'ont coupé les vivres brutalement, absorbant la moitié d'une augmentation de capital que je venais de réaliser pour compenser ces pertes, et financer un programme de développement. Ce fut probablement ma plus grosse erreur de chef d'entreprise.

3e partie

STRUCTURE JURIDIQUE ET SOCIALE

Étape 18

Quelle structure juridique ?

Votre plan stratégique est maintenant bien avancé. Vous allez devoir chiffrer toutes vos hypothèses et vos choix, ce qui vous conduira à vos résultats financiers. Une question importante se pose cependant avant d'y venir. Quelle structure juridique choisir ? Celle-ci va en effet conditionner vos charges sociales et fiscales qui auront un impact significatif sur vos dépenses.

De même, pour exister légalement, une entreprise doit opter pour une forme juridique. Comme créateur d'entreprise vous devrez donc choisir obligatoirement la structure juridique la mieux adaptée à votre projet, et à votre métier, celle qui protégera le mieux votre patrimoine, celle qui vous permettra de payer le moins de charges sociales et d'impôts. Autant l'étudier à ce stade d'analyse.

Choisir sa catégorie d'entreprise ?

L'activité que vous allez exercer se répartit pour les organismes sociaux en quatre catégories. Trois concernent la plupart des petites entreprises : les activités commerciales, les activités artisanales dont font partie les prestations de service, et les professions libérales. L'industrie qui suppose des investissements plus importants et plus de personnel concerne plus rarement la petite entreprise qui démarre.

Soyons un peu plus précis :

- Le commerçant effectue des opérations commerciales : vente, opérations d'intermédiaire.
- L'artisan exerce une activité indépendante de transformation, de production, de réparation, ou de prestation de service, avec éventuellement des membres de sa famille et un maximum de dix salariés.
- Le professionnel libéral exerce une activité indépendante qui n'entre pas dans les catégories précédentes. Il dépend d'un ordre professionnel ou est nommé par une autorité publique. Ce sont les avocats, notaires, consultants, psychologues…
- L'industriel produit, transforme, répare, ou exerce une activité de services avec plus de dix salariés.

Quelle forme peut revêtir l'entreprise ?

Votre premier niveau de choix, c'est la forme d'entreprise. Le droit distingue deux formes d'entreprises :

- la forme individuelle ;
- la forme « société ».

Rappelons d'abord qu'en droit français, une personne morale est une entité juridique abstraite, généralement un groupement doté de la personnalité juridique, ce qui lui confère des droits et des devoirs. La personne morale se compose d'un groupe d'individus ou personnes physiques réunis pour accomplir quelque chose en commun. Elle est créée de toutes pièces avec ses règles, ses valeurs, son patrimoine, ses dettes, ses qualités, ses faiblesses… Elle s'oppose à la personne physique que nous sommes.

Dans une entreprise individuelle, la personnalité morale que constitue l'entreprise et la personnalité physique du créateur sont confondues. C'est une entreprise en nom propre, appelée aussi entreprise indépendante.

Les sociétés sont des entreprises dont la personnalité morale est différente de la personne physique qui la dirige. Une société est une entité abstraite.

À chaque forme d'entreprise vont correspondre divers types de structure juridique.

Quels critères de choix pour la structure juridique ?

Le choix de la structure va résulter de l'analyse de plusieurs critères en fonction desquels vous vous déterminerez. Tous sont à prendre en compte. C'est un exercice difficile pour lequel il est bon de se faire conseiller par des juristes ou des comptables. Et de préférence par ceux qui n'ont pas d'intérêt dans le choix du statut.

De ces critères, certains ne dépendent pas de vous, mais du métier que vous avez choisi :

- La nature de l'activité : toutes les activités ne sont pas compatibles avec toutes les formes juridiques. Certaines structures sont réservées à certains métiers. Certaines activités sont réglementées.
- Vos capacités personnelles : certains métiers demandent des diplômes, des qualifications, ou des autorisations.

Il y a ensuite d'autres critères qui vont dépendre de vous :

- Le partage du pouvoir de décision : voulez-vous être le patron unique ou êtes-vous prêt à partager les pouvoirs ? À partager les résultats (et les pertes) ? Voulez-vous un ou plusieurs associés ? Serez-vous dirigeant ou associé ?
- Vos responsabilités de manager : acceptez-vous d'être dirigeant, sans avoir la majorité des actions ? Êtes-vous prêt à assumer les responsabilités légales du manager ?
- Vos responsabilités financières : êtes-vous prêt à prendre des risques financiers personnels ? Quelle somme êtes-vous prêt à investir ? Avez-vous les ressources pour réunir les fonds nécessaires avec le seul appui d'une banque ? Acceptez-vous d'être responsable personnellement des pertes de l'entreprise ? La séparation de votre patrimoine immobilier personnel de celui de votre entreprise est-elle indispensable ? Quel est votre régime matrimonial ?
- Votre statut personnel actuel : est-ce qu'il vous permet de cumuler vos fonctions actuelles avec une autre activité indépendante lucrative ? Quel statut souhaitez-vous avoir : salarié de votre entreprise, gérant non-salarié, ou seul intervenant ?

Avant d'étudier les différents statuts, commencez donc par essayer de donner une première réponse personnelle à toutes ces questions.

Quels statuts juridiques pour les petites entreprises ?

Intéressons-nous maintenant aux principaux statuts qui concernent la petite entreprise, en les classant suivant leur forme :

1. **Les entreprises individuelles**. Il y en a de trois types :
- l'entreprise individuelle (EI) ;
- l'auto-entrepreneur ;
- l'entreprise individuelle à responsabilité limitée (EIRL).

2. **Les sociétés**. Les principales qui vont être analysées sont :
- la Société Anonyme à Responsabilité Limitée (SARL) ;
- l'Entreprise Unipersonnelle à Responsabilité Limitée (EURL) ;
- la Société en nom collectif (SNC).

Le statut de société anonyme (SA) a été écarté parce qu'il correspond à des grands projets. Il n'est pas adapté à la petite entreprise.

Il existe aussi d'autres statuts possibles pour divers types d'organisation qui peuvent intéresser le créateur : la société par action simplifiée (SAS), la société d'exercice libéral (SEL) pour les professionnels de santé, la société civile professionnelle (SCP) pour les professions libérales, la société civile d'exploitation agricole (SCEA). Enfin les GIE, SCOP, et associations sont adaptés à des structures participatives. Tous ces statuts sont résumés plus loin.

Le tableau de synthèse ci-dessous résume les principaux statuts qui intéressent une petite entreprise, classés selon quatre critères essentiels :
- le pouvoir de décision ;
- l'actionnariat ;
- le capital et le risque financier ;
- la responsabilité managériale.

Parcourez-le, en sachant que tout sera analysé ensuite dans le détail.

Statuts juridiques pour une petite entreprise

Statuts juridiques	Pouvoirs de décision	Actionnariat	Capital, risque financier	Responsabilité managériale
Entreprise individuelle (EI) et auto-entrepreneur	L'entrepreneur a les pleins pouvoirs pour diriger son entreprise	Créateur et personnalité morale de l'entreprise confondus	Pas de notion de capital social. Pas d'apport nécessaire. Patrimoine privé et personnel confondus	L'entrepreneur est responsable des fautes de gestion
EI à responsabilité limitée (EIRL)	Idem EI	Idem EI	Permet de protéger ses biens personnels en les excluant de l'activité	Idem EI
Société à responsabilité limitée (SARL)	La société est dirigée par un ou plusieurs gérants, personnes physiques obligatoirement	Au moins 2 associés, maxi 100	Capital librement fixé par statuts. Responsabilité financière limitée à l'apport en capital	Gérants responsables des fautes de gestion **
Entreprise unipersonnelle à responsabilité limitée (EURL)	La société est dirigée par un gérant, qui peut être l'associé unique ou un tiers	Un seul associé	Capital librement fixé. Responsabilité financière limitée à l'apport en capital *	Gérant responsable des fautes de gestion **
Société en nom collectif (SNC)		Au moins 2 associés, tous travailleurs indépendants commerçants	Capital librement fixé. Associés responsables solidairement des dettes de la société	

* Sauf si le ou les associés se sont portés caution, auquel cas ils sont engagés à hauteur de la caution.

** S'il commet des fautes de gestion, le gérant peut être engagé sur ses biens personnels.

Étape 19

L'entreprise individuelle

Le statut d'entreprise individuelle se distingue des statuts de société par sa simplicité de constitution. Plus de 50 % des créateurs d'entreprise exercent ainsi leur activité en entreprise individuelle. Ce statut est conseillé lorsque les risques de l'activité sont peu importants et les investissements limités.

Quelles sont ses caractéristiques principales ?

Engagement financier de l'entrepreneur individuel

La notion de capital n'existe pas dans une entreprise individuelle. Nous avons vu que le patrimoine de l'entreprise individuelle est confondu avec celui du chef d'entreprise. Il n'y a donc pas l'écran d'une personne morale pour réduire votre engagement ; de ce fait, **vous engagez vos revenus, vos biens propres, votre responsabilité personnelle**.

Si vous êtes entrepreneur individuel, ou entrepreneur indépendant (les deux appellations sont équivalentes), vous êtes en principe indéfiniment responsable des dettes professionnelles contractées dans le cadre de votre activité sur l'ensemble de vos biens propres. De même en cas de sinistre qui résulte de votre activité professionnelle, votre responsabilité professionnelle peut être engagée. Votre patrimoine personnel pourra donc être utilisé pour payer vos créanciers.

Votre choix pour ce statut va donc dépendre du risque que vous prenez. Commençons par le type d'activité. Un artisan qui construit une maison prend des risques techniques supérieurs à celui qui répare des installations. À l'opposé, une entreprise de conseil en informatique, comme une entreprise individuelle d'entretien domestique ont des risques beaucoup plus limités.

Mais vous pouvez rencontrer aussi des difficultés financières ou avoir un accident qui entraîne le recours d'un tiers, quel que soit votre métier ? Ceci peut vous conduire à engager vos biens personnels pour payer vos engagements résultant de votre activité.

Pour atténuer ces responsabilités financières une nouvelle règle est venue atténuer ces risques depuis 2000 : **l'entrepreneur individuel peut protéger ses biens immobiliers bâtis ou non bâtis** (à l'exception des résidences secondaires) **en effectuant une déclaration d'insaisissabilité devant notaire,** lequel se charge ensuite d'en faire la publicité légale. Insaisissabilité qui s'applique à l'activité professionnelle uniquement.

Depuis le 6 août 2015, la résidence principale de l'entrepreneur individuel, qu'il soit nouveau ou déjà existant, a été rendue de droit, insaisissable par ses créanciers professionnels pour les droits nés après le 7 août 2015. Lorsque la résidence principale est utilisée en partie pour un usage professionnel, seule la partie non utilisée pour un usage professionnel est insaisissable.

Inversement vous pourrez renoncer à cette protection pour apporter des garanties supplémentaires à vos créanciers. Une demande que pourra être amené à faire un banquier, en général le jour où votre situation se détériorera. Demande que vous essaierez d'écarter le plus longtemps possible, bien sûr.

Notez enfin que votre entreprise n'ayant pas de personnalité juridique distincte de celle de son dirigeant, il n'y a pas de notion « d'abus de bien social » pour une entreprise individuelle.

Management de l'entreprise

L'entrepreneur individuel dispose des pleins pouvoirs pour diriger son entreprise et prend seul les décisions. Il n'a pas à rendre compte de sa gestion, ni à publier ses comptes annuels, ce qui ne veut pas dire qu'il ne faut pas faire de compte. Nous y viendrons.

Régime social

L'entrepreneur individuel est soumis au régime de protection sociale des travailleurs indépendants (ou Travailleurs Non Salariés). **Il ne peut pas être lié par un contrat de travail avec son entreprise, puisqu'il est son entreprise**. Il doit cotiser auprès du Régime Sociale des Indépendants (RSI) sur la base de son revenu professionnel de l'année précédente ou à la MSA si son activité est agricole. Revenu professionnel qui sert de base aussi pour le calcul de l'impôt sur le revenu.

Depuis 2009, les entrepreneurs dont le chiffre d'affaires ne dépasse pas un certain seuil peuvent opter pour le nouveau régime du microsocial. C'est le cas en particulier de tous les auto-entrepreneurs, appelés aussi micro-entrepreneurs depuis 2015. Leurs cotisations sont alors calculées mensuellement ou trimestriellement sur la base du chiffre d'affaires encaissé sur la période.

Régime fiscal

Au niveau de l'entreprise, vous n'avez pas d'imposition si vous êtes entrepreneur individuel. **Vous êtes imposé personnellement à l'impôt sur le revenu** (IR), sur la base de votre résultat professionnel de l'année précédente. En dessous d'un certain seuil de chiffre d'affaires qui est étudié plus loin, et si vos revenus du foyer fiscal ne dépassent pas un certain niveau (26 631 € en 2015, multipliés par le nombre de parts fiscales de votre foyer), vous avez droit au micro-fiscal. Vous pouvez demander alors à payer votre impôt sur le revenu sur la base du chiffre d'affaires réalisé sur la période.

Cumul de statuts : salarié et entrepreneur individuel

Le cumul est juridiquement possible dès lors que vous respectez, en tant que salarié votre obligation de loyauté envers votre employeur. Votre nouvelle activité ne doit donc pas être susceptible de concurrencer celle de votre employeur. Si votre contrat de travail en tant que salarié comporte une clause d'exclusivité, celle-ci ne lui sera pas opposable pendant une durée d'un an (deux dans certains cas). En pratique votre employeur ne peut donc pas vous attaquer, si vous avez une activité professionnelle en dehors de votre temps de travail, dès lors que vous respectez cette obligation de loyauté et qu'il n'y a pas de risque de conflit d'intérêts.

L'EIRL ou Entreprise Individuelle à Responsabilité Limitée (pour protéger son patrimoine)

Nous avons vu que la déclaration d'insaisissabilité est une solution **pour un entrepreneur individuel qui veut protéger son patrimoine immobilier** non affecté à l'usage professionnel. Depuis 2011, l'option pour le régime EIRL est une autre solution pour isoler votre patrimoine, à laquelle peuvent prétendre les entrepreneurs individuels existants et les créateurs d'entreprises individuelles, quelle que soit l'activité exercée, y compris les auto-entrepreneurs. Avec ce statut, vous créez ce qui s'appelle un patrimoine d'affectation par une simple déclaration à un notaire, certaines conditions de déclaration devant être respectées pour les créanciers antérieurs. L'avantage de cette option ou de cette déclaration est qu'elle porte alors sur l'ensemble des biens nécessaires à l'exercice de votre activité professionnelle : fonds de commerce, droits au bail, matériel, obligations ou sûretés, et même des biens mixtes professionnels et privés, comme un local d'habitation ou une voiture.

En cas de difficultés, seul votre patrimoine professionnel peut être saisi par les créanciers professionnels. De même, seul le reste de votre patrimoine peut être saisi par les créanciers personnels.

Étape 20

Le statut d'auto-entrepreneur

Le statut d'auto-entrepreneur est né en 2009 par la loi de modernisation de l'économie. Il répondait à l'objectif de concevoir un statut d'entreprise très simple à créer et léger en charges sociales et fiscales, sans seuil minimum de charges, ce qui était très pénalisant en cas de faible activité.

Le succès a dépassé les attentes de ses fondateurs puisqu'à fin 2014, il y avait presque un million d'auto-entrepreneurs en France, dont plus de la moitié déclarait un chiffre d'affaires.

Malheureusement ce statut a créé de la concurrence qui n'a pas été du goût de certaines professions bien organisées. Celles-ci ont réussi à convaincre le gouvernement d'en raboter certains avantages, en commençant par une augmentation sérieuse des charges sociales début 2013.

Ces changements ont été complétés par de nouvelles modifications à fin 2014 : immatriculation et cotisations obligatoires pour les commerçants et artisans, cotisation foncière des entreprises obligatoire après un an d'activité, stage de préparation pour les artisans… jusqu'au nom qui a été modifié, puisqu'officiellement l'auto-entrepreneur est devenu micro-entrepreneur depuis le 1er janvier 2015. Nous garderons cependant le terme d'origine dans ce livre.

Si vous êtes prêt pour vous lancer comme auto-entrepreneur, il sera donc prudent d'actualiser les règles et les chiffres sur les sites du gouvernement (www.apce.com et, www.lautoentrepreneur.fr).

L'auto-entreprise est une entreprise individuelle

C'est son statut juridique. L'auto-entrepreneur peut donc créer sa société sans capital, à partir de ses biens propres. Ses dettes et celles de son entreprise se confondent. Il en est le dirigeant de fait, avec les pleins pouvoirs et toutes les responsabilités.

Premier avantage de ce système : il n'y pas de statut officiel de l'auto-entrepreneur, au sens juridique du terme, mais simplement l'obligation de s'enregistrer en tant qu'auto-entrepreneur. Ensuite, **vous payez des charges sociales et fiscales uniquement sur le chiffre d'affaires** effectif encaissé.

Ceci a donc permis à de nombreux inactifs, chômeurs ou bénéficiaires des minima sociaux, de se lancer dans une nouvelle activité, sans avoir à payer des charges avant même de générer du chiffre d'affaires, ce qui se produit pour les autres catégories d'entreprises individuelles. Il leur a permis aussi, dans une certaine limite, de ne pas perdre l'essentiel de leurs allocations s'ils génèrent des revenus supplémentaires, ce qui était le cas auparavant. Celles-ci sont réduites en fonction des gains.

En facilitant le cumul d'emploi, il a permis à beaucoup de ceux qui avaient des revenus non déclarés de retrouver une situation légale et sociale à peu près normale.

Si vous êtes sans emploi, ce système vous permet de consacrer votre temps à monter votre entreprise puis à la développer, au lieu de chercher un emploi.

Est-ce que mon projet est compatible avec le statut d'auto-entrepreneur ?

Le statut d'auto-entrepreneur est un statut qui convient aux petits projets : petites activités artisanales, activités manuelles non réglementées, activités de services à la personne, activités intellectuelles ou artistiques…

Ce système est simple, mais il ne répond pas à tous les objectifs : le chiffre d'affaires qu'il autorise est limité. En cas d'embauche de personnel, il implique un cumul des charges sociales correspondantes, ce qui réduit

beaucoup l'avantage de ce régime, surtout dans les services. Il ne permet pas la récupération de TVA sur les achats.

Il est en fait très adapté à la phase de démarrage d'un projet quel qu'il soit, y compris des projets plus ambitieux, parce qu'il permet de se concentrer au démarrage sur la mise en place de sa stratégie et sur le lancement de son activité, avant de consacrer du temps à se structurer, à gérer son entreprise.

Qui peut être auto-entrepreneur ?

Le statut d'auto-entrepreneur peut se cumuler avec de nombreuses catégories d'activités ou de statut. La présentation qui suit est un bel exemple de la complexité des règles administratives françaises. Pour ne pas vous perdre dans ce maquis, il est préférable d'aller directement aux paragraphes qui vous concernent.

Qui peut donc être auto-entrepreneur ?

Les chômeurs

La création effective de l'entreprise par un demandeur d'emploi est maintenant assimilée à un acte positif de recherche d'emploi, permettant de continuer à percevoir les allocations-chômage pendant la phase de démarrage de la création effective de l'entreprise. Un chômeur peut cumuler ainsi ses allocations-chômage avec les revenus provenant d'une activité d'auto-entrepreneur, dans la limite de ses droits restants, et dans certaines limites de durée.

Le calcul est un peu laborieux. Concrètement, chaque mois, Pôle emploi déduit de votre allocation mensuelle 70 % des revenus bruts du mois (ils correspondent au chiffre d'affaires moins un abattement forfaitaire pour frais professionnels). Le cumul de votre allocation et du salaire issu de votre activité professionnelle est ensuite plafonné au niveau du salaire sur lequel a été calculée votre allocation de chômage. Sous réserve de respecter cette condition, il est procédé au calcul d'un nombre de jours indemnisables à partir de votre salaire de référence. Celui qui a servi au calcul de votre allocation-chômage.

Exemple de calcul de l'impact de votre revenu d'auto-entrepreneur sur vos indemnités de chômage :

Supposons que le chiffre d'affaires de votre auto-entreprise est égal à 1 200 € pour le mois. Votre activité d'artisan vous donne droit à un abattement de 50 % pour frais professionnels. Votre revenu professionnel est donc de 600 €.
Après déduction des 70 %, votre salaire net représente 180 €.
Si votre salaire de référence est par exemple de 60 €/jour, calculé d'après vos derniers revenus avant chômage, votre revenu supplémentaire exprimé en nombre de jours « non indemnisables » est de 3 (180 €/60 €).
Pôle emploi déduira 3 jours de vos allocations mensuelles.

Les salariés

Le régime a été créé aussi pour les salariés, pour leur permettre un complément de revenu, ce qui était difficile pour beaucoup auparavant. Mais ce n'est pas systématique. Il faut que votre contrat l'autorise. Dans ce cas, et si en particulier vous préparez un départ prochain de votre entreprise, mieux vaut être transparent et en informer vos supérieurs, cela facilitera l'exercice de votre nouvelle activité. À l'inverse, si vous avez une clause de non-concurrence, et que vous envisagez un métier proche du vôtre, veillez à respecter l'obligation de loyauté et à ce qu'il n'y ait pas de risque de conflit d'intérêts. Dans le doute, restez discrets, pour ne pas courir le risque de licenciement ou d'action juridique.

Les fonctionnaires

La loi du 3 août 2009 autorisait le cumul d'activités pour les agents d'État, des collectivités territoriales, des établissements publics et hospitaliers. Le principe était que le fonctionnaire consacre la totalité de son temps de service à l'exercice de sa fonction, et que son activité privée ne nuise pas au fonctionnement normal de celle-ci, à la neutralité et à l'indépendance du service public. Le gouvernement a restreint ce cumul pour les agents à temps plein créant une activité complémentaire de création artisanale ou industrielle, de vente ou libérale. Celui-ci est possible pour une durée de deux ans maximum, avec prolongation possible d'un an. Par contre rien ne s'oppose à ce que vous développiez une activité annexe durant vos temps libres, avec une autorisation préalable de votre hiérarchie.

Les étudiants

Ils peuvent cumuler une activité professionnelle avec leurs études, dès lors qu'ils satisfont aux conditions de diplômes et de qualifications que réclame leur métier. Si vous êtes boursier ou bénéficiaire d'un prêt d'honneur, vous devez en plus respecter les règles d'assiduité de vos études. Sachez, par contre, que les revenus de votre activité peuvent avoir des conséquences sur votre bourse, à partir de la deuxième année qui suit vos revenus.

Les titulaires d'une pension d'invalidité

Ils peuvent exercer une activité d'auto-entrepreneur dans les mêmes conditions que les salariés. Le montant cumulé de la pension et du revenu professionnel ne doit pas dépasser le salaire moyen perçu pendant la dernière année civile précédant l'arrêt de travail lié à l'invalidité.

Les retraités

Ils peuvent cumuler leur pension avec une activité d'auto-entrepreneur. Il y a toutefois des conditions particulières pour certains régimes spéciaux des fonctions publiques d'État, et pour les personnes percevant une pension du même régime que celui de la nouvelle activité auto-entrepreneur. De même, les personnes bénéficiant d'une préretraite avant soixante ans, et pouvant percevoir une allocation spéciale de l'État à ce titre, ne peuvent cumuler l'exercice d'une activité professionnelle, même non rémunérée, avec cette allocation de préretraite.

Il n'y a pas de restriction pour les autres catégories de retraités, sauf des plafonds de ressources, sous réserve qu'ils aient l'âge de départ en retraite, et donc qu'ils aient validé le nombre de trimestres permettant de percevoir celle-ci à taux plein.

Le cumul libre est donc possible pour les retraités qui font partie :
- du régime général de la Sécurité sociale ;
- du régime social des indépendants ;
- de l'assurance vieillesse des professions libérales ;
- du régime agricole.

Un artisan ou un commerçant peuvent percevoir leur pension de retraite de base sans cesser leur activité indépendante, dès lors que leurs revenus professionnels sont inférieurs à la moitié du plafond annuel de la Sécurité sociale.

Les retraités à taux partiel

Si leur nouvelle activité dépend d'un régime de retraite différent de celui qu'ils avaient, ils peuvent cumuler les revenus tirés de leur pension de retraite et les revenus de leur auto-entreprise, sans aucune restriction. Par contre, si leur activité d'auto-entrepreneur dépend du même régime de retraite que celui qu'ils avaient avant de s'arrêter, ils auront droit à un cumul, mais il devra rester en dessous du plafond annuel de la Sécurité sociale.

Les militaires

Ils ne peuvent pas exercer d'activité privée lucrative, donc *a fortiori* une activité d'auto-entrepreneur, sauf à moins de deux ans de leur fin de carrière, ou dans le cadre d'un congé de reconversion pour création ou reprise d'emploi. Ils peuvent alors cumuler leur fonction avec le statut d'auto-entrepreneur.

Catégories de personnes exclues du régime

Certaines catégories de personnes peuvent être exclues du régime pour des raisons juridiques, ou devoir obtenir une autorisation. Ce sont :

- les mineurs et majeurs sous tutelle, pour les activités commerciales ;
- les personnes ayant fait l'objet d'une condamnation pour faillite personnelle et certaines condamnations pénales ;
- les personnes bénéficiant d'un plan de surendettement de la Banque de France.

Les métiers possibles

La liste des métiers possibles pour un auto-entrepreneur autorise de nombreuses activités. Vous pouvez la consulter sur de nombreux sites Internet.

Certaines impliquent toutefois une qualification professionnelle obligatoire :

- Entretien et réparation de véhicules et certaines machines : automobiles, cycles et motocycles, matériels agricoles, et de travaux publics.

- Construction, entretien et réparation de bâtiments : métiers de gros œuvre, de second œuvre et de finition.
- Mise en place, entretien des réseaux et des équipements utilisant des fluides et installations électriques : plombier, chauffagiste, électricien, climaticien ; ramoneur.
- Soins esthétiques à la personne autres que médicaux et paramédicaux et modelages esthétiques de confort sans finalité médicale.
- Prothésistes dentaires.
- Préparation ou fabrication de produits frais de boulangerie, pâtisserie, boucherie, charcuterie et poissonnerie, préparation ou fabrication de glaces alimentaires artisanales, boucher, charcutier, poissonnier et glacier.
- Maréchal-ferrant.
- Coiffure.

Certaines des formations pour acquérir ces qualifications peuvent être prises en charge par l'administration, l'auto-entrepreneur cotisant lui-même en fonction de son chiffre d'affaires au titre de la formation professionnelle continue. Ces fonds sont gérés par des OPCA (organisme paritaire collecteur agréé) organisés par branche professionnelle et par région. Depuis 2015, un stage de préparation à l'installation est obligatoire pour les artisans auto-entrepreneurs.

Activités exclues

Par contre, le Code des impôts exclut complètement certains métiers du statut d'auto-entrepreneur. Ce sont principalement :

- les activités relevant de la TVA immobilière, marchands de biens, agents immobiliers ;
- les opérations de location de matériel ou de biens de consommation durable ;
- les opérations financières ;
- les activités agricoles rattachées au régime social de la MSA ;
- les activités artistiques rémunérées par des droits d'auteur ;
- les activités libérales qui relèvent d'une caisse de retraite autre que la Cipav ou le RSI.

Fraude : cas du client unique

Sachez par ailleurs que le statut d'auto-entrepreneur ne doit pas venir en substitution d'un contrat normal de salarié pour le compte d'un employeur qui cherche à bénéficier de charges réduites et d'une grande souplesse d'embauche. Cette pratique qui est très intéressante pour ces employeurs est illégale. Elle constitue une fraude à la Sécurité sociale.

Si donc vous travaillez avec un seul client, et que celui-ci fixe les règles du jeu, dans la restauration par exemple ou dans le bâtiment, les organismes sociaux peuvent considérer qu'il y a un lien de subordination juridique entre votre client et vous et requalifier votre relation en un contrat de travail. Votre revenu sera alors totalement soumis à cotisations sociales et salariales.

Le régime de la microentreprise pour le social et le fiscal (dont les auto-entrepreneurs)

Le statut de microentreprise est un statut fiscal que l'État a créé pour les plus petites entreprises individuelles. Il ne constitue pas un statut juridique particulier. Les microentreprises bénéficient en fait d'un régime favorable de charges sociales et fiscales, le microsocial et le micro-fiscal, à condition de ne pas dépasser un certain niveau de chiffre d'affaires qui est fonction du type d'activité. Ce régime concerne tous les auto-entrepreneurs ainsi que les entreprises individuelles classiques dont le chiffre d'affaires est en dessous des seuils de la microentreprise.

Quelles sont les règles de la microentreprise ?

Au 1er janvier 2015, le chiffre d'affaires encaissé l'année précédente (les recettes) ne doit pas dépasser les seuils suivants :

- **82 200 €** pour les exploitants dont le commerce principal est de vendre des marchandises, objets, fournitures et denrées à emporter ou à consommer sur place ou de fournir un logement (hôtellerie, locations de meublés…), ou 90 300 € si le chiffre d'affaires de l'année précédente est inférieur à 82 200 €.
- **32 900 €** pour les prestataires de services relevant de l'impôt sur les Bénéfices Industriels et Commerciaux (BIC) et les professionnels (professions libérales) relevant des Bénéfices Non Commerciaux (BNC), ou 34 900 € si le chiffre d'affaires de l'année précédente est inférieur à 32 900 €.

(Seuils ajustés au prorata du temps d'exercice de l'activité, si l'entreprise est créée en cours d'année).

Ces entreprises doivent par ailleurs bénéficier de la franchise en base de TVA (c'est le cas des auto-entrepreneurs), ou être exonérées de TVA au titre de leur activité.

Si l'activité de l'entreprise se rattache à la fois aux deux catégories ci-dessus, le régime micro n'est applicable que si son chiffre d'affaires global annuel n'excède pas **82 200 €** (ou 90 300 € si le chiffre d'affaires de l'année précédente est inférieur à 82 200 €), et si le chiffre d'affaires annuel afférent aux prestations de service ne dépasse pas **32 900 €,** (ou 34 900 € si le chiffre d'affaires de l'année précédente est inférieur à 32 900 €).

Ces seuils sont valables jusqu'au 31 décembre 2016.

Que se passe-t-il en cas de dépassement de ces seuils en cours d'année ?

En cas de dépassement du seuil, l'entreprise bénéficie d'une période de tolérance de deux ans, si son chiffre d'affaires annuel n'excède pas :

- **90 300 €** pour les livraisons de biens, les ventes à emporter ou à consommer sur place ou les prestations d'hébergement.
- **34 900 €** pour les autres prestations de services.

Notez que cette période de tolérance n'est pas applicable la 1re année de votre activité.

Si l'entreprise dépasse les seuils de **90 300 €** ou de **34 900 €** en cours d'année, l'entreprise perd le bénéfice de la franchise en base de TVA à compter du 1er jour du mois de dépassement, mais le régime de la micro-entreprise continue de s'appliquer jusqu'au 31 décembre de l'année de dépassement. L'année suivante, l'entreprise sort du régime de la micro-entreprise et doit opter pour un statut différent.

Facturation des dépenses pour comptes de vos clients

Sachez que la refacturation de frais à vos clients, en plus d'une prestation de service, est comptabilisée comme un produit annexe qui entre dans votre chiffre d'affaires déclaré.

Par contre le remboursement d'une facture que vous avez payée à la place du client ne constitue pas un produit ou une charge de votre exploitation.

Pour engager de telles opérations, vous devez obtenir un mandat préalable de votre client, si vous voulez éviter que ces montants soient réintégrés dans votre chiffre d'affaires en cas de contrôle de l'Administration fiscale.

Étape 21

Les petites sociétés les plus courantes : la SARL, l'EURL et la SNC pour un commerce

Si l'entreprise individuelle ne correspond pas à vos objectifs personnels d'engagement financier, de patrimoine, de gestion, de statut social, vous devez créer une société. Les formes de société les plus courantes pour les petites entreprises sont la SARL, l'EURL et la SNC pour les commerces à plusieurs associés.

La SARL (société à responsabilité limitée)

La SARL est la forme de société la plus courante en France. C'est comme son nom l'indique, une société où la responsabilité est limitée aux apports.

Associés

La SARL doit être constituée de deux associés au minimum, personnes physiques ou morales. La répartition du capital est fonction de l'apport respectif de chaque associé en numéraire. Celle-ci est essentielle pour toutes les décisions importantes.

Les apports en industrie sont autorisés dans une SARL. Ce peut-être du matériel, des bâtiments, un brevet, une expertise technique dont la valeur devra faire l'objet d'une expertise au dessus d'un certain niveau de valeur.

Ils ouvrent droit pour l'associé apporteur de participer au partage des bénéfices, mais ils n'entrent pas dans la constitution du capital social.

Une société à deux associés égalitaires, c'est-à-dire avec le même nombre d'actions chacun est possible. Elle suppose une bonne entente des associés sur les objectifs de l'entreprise, sur la stratégie à conduire et sur le mode de fonctionnement. En cas de désaccord profond, la seule sortie sera la dissolution judiciaire de la société. Mieux vaut donc, pour envisager une telle structure, avoir déjà une expérience de travail en commun, ou faire rentrer un troisième associé qui soit indépendant, et qui pourra arbitrer en cas de désaccord. Celui-ci n'a pas besoin d'être employé.

Fonctionnement

La SARL est dirigée par un ou plusieurs gérants, personnes physiques obligatoirement, nommés parmi les associés. Ils sont tenus de rendre des comptes au moins une fois par an à une assemblée générale des associés qui approuve les comptes. En l'absence de limitations statutaires, les gérants ont tous pouvoirs pour agir au nom et pour le compte de la société.

Engagement du dirigeant

Pour les simples associés, leur responsabilité est limitée aux apports. Pour les gérants, ils sont :

- responsables de leurs fautes de gestion ;
- responsables pénalement.

L'EURL (entreprise unipersonnelle à responsabilité limitée)

Associé

L'EURL est une SARL constituée d'un seul associé. Elle est donc soumise aux mêmes règles qu'une SARL classique, exception faite des dispositions rendues nécessaires par la présence d'un unique associé.

Le montant du capital social est librement fixé par l'associé. S'il n'est pas cohérent avec les exigences économiques du projet, la responsabilité personnelle du gérant pourra être engagée. Les apports peuvent être réalisés en espèces ou en nature.

Fonctionnement

La société est dirigée par un gérant. Ce peut être l'associé unique ou un tiers. Il se prononce sous la forme de décisions unilatérales sur tout ce qui relève de sa compétence. Plusieurs mesures visent à simplifier les règles de fonctionnement de l'EURL gérée par l'associé unique.

Responsabilité

La responsabilité de l'associé est limitée aux apports.

Toutefois, en cas de faute de gestion, sa responsabilité peut être étendue à ses biens personnels.

La SNC (société en nom collectif)

Associés

La SNC est composée de deux associés au minimum qui peuvent être des personnes physiques ou morales. Ils ont tous le statut de commerçant.

Aucun capital minimum n'est exigé pour constituer une SNC. La répartition des parts sociales entre les associés est mentionnée dans les statuts. Tous les associés doivent faire apport à la société. Ces apports peuvent être en numéraire, en nature ou en industrie. Seuls les apports en numéraire et en nature concourent à la formation du capital social. La cession des parts n'est possible qu'avec le consentement de tous les associés.

Fonctionnement

En principe, tous les associés sont gérants, sauf indication contraire des statuts. Un non associé peut également être désigné en qualité de gérant. Le gérant engage la société à l'égard des tiers, il en est le représentant légal. S'il y a plusieurs gérants, chaque gérant peut valablement représenter seul la société vis-à-vis des tiers.

Responsabilité

Les associés sont responsables indéfiniment et solidairement des dettes de la société.

Les autres types de société

Suivant l'importance du projet, le métier, le type d'apport en capital, d'autres statuts sont possibles.

La SA, société anonyme, est le statut adapté à des projets importants. Elle suppose de réunir au moins sept actionnaires apportant un minimum de 37 000 € de capital.

La SAS, société par action simplifiée, est une SA qui peut n'avoir qu'un seul actionnaire. Sa principale caractéristique est qu'elle permet de dissocier le capital du pouvoir. Un associé peut disposer de prérogatives indépendantes de sa part de capital. De plus, aucun capital minimum n'est exigé. Avec plus de souplesse qu'une SA, elle est adaptée aux nouveaux projets.

La SASU, société par action simplifiée unipersonnelle, est une SAS dirigée par un associé unique personne physique. Elle bénéficie de règles de constitution et de fonctionnement allégées.

La SEL, société d'exercice libéral, est adaptée aux professions de santé. Elle permet de mettre en commun matériel et locaux.

La SCP, société civile professionnelle, réunit des professionnels exerçant une même profession libérale juridique. La société est responsable des actes accomplis en son nom par les associés.

La SCEA, société civile d'exploitation agricole, convient à l'exploitation d'un domaine agricole, à la gestion et l'exploitation de terres.

Étape 22

Quelle protection sociale pour le chef d'entreprise ?

Tout chef d'entreprise bénéficie d'un régime obligatoire de protection sociale. Suivant la structure juridique de son entreprise et votre position, il relève soit du régime des salariés, soit du régime des travailleurs indépendants, comme résumé dans le tableau suivant :

Statut juridique de l'entreprise	**Chef d'entreprise relevant du**	
	Régime général des salariés	**Régime des indépendants (RSI)**
Entreprise individuelle		Entrepreneur individuel/ auto-entrepreneur
EIRL		Entrepreneur individuel/ auto-entrepreneur
EURL	Gérant non associé rémunéré	Gérant associé unique Associé unique non gérant exerçant activité dans l'entreprise
SARL	Gérant égalitaire ou minoritaire rémunéré Associé minoritaire rémunéré	Gérant majoritaire Associé majoritaire non gérant exerçant activité dans l'entreprise
SNC		Tous les associés

Profitez donc de cette période où vous avez encore un peu de disponibilité, avant que votre projet ne démarre, pour vous accorder quelques minutes de réflexion pour vous-même et pour votre famille, en lisant les quelques lignes qui suivent.

Créateur relevant du régime des salariés

Si vous êtes gérant minoritaire ou égalitaire de SARL, vous relevez du régime général des salariés, comme tous les salariés que vous employez. Votre rémunération est soumise au versement de cotisations obligatoires :

- assurance maladie, maternité, invalidité, décès ;
- contribution solidarité pour l'autonomie des personnes âgées et handicapées ;
- assurance vieillesse (AV) ;
- allocations familiales (AF) ;
- accidents du travail ;
- Fonds National d'Aide au Logement (FNAL) ;
- versement transport pour les employeurs occupant plus de neuf salariés dans le périmètre d'une Autorité Organisatrice de Transport (AOT).

La CSG et la CRDS viennent compléter ces contributions sociales. Elles sont calculées sur 98,25 % du salaire réel brut.

Créateur indépendant

Si vous êtes travailleur individuel, associé unique d'une EURL, gérant majoritaire de SARL, ou profession libérale vous relevez du régime social des indépendants (RSI). Vous êtes un travailleur non-salarié (TNS).

Au niveau de votre protection sociale, vous serez couvert au titre de :

- la maladie-maternité ;
- les allocations familiales ;
- l'invalidité-décès ;
- la retraite de base,

dans des conditions quasi identiques à celles des salariés.

Mais vous ne serez pas assuré automatiquement au titre du régime obligatoire contre le risque d'accidents du travail et de maladies professionnelles. De même votre statut ne vous donnera aucun droit en matière d'assurance chômage.

Par contre, au-delà de cette protection sociale de base, vous avez la possibilité :

- D'adhérer volontairement à un régime de prévoyance, pour compléter votre couverture contre les risques insuffisamment couverts par votre protection sociale obligatoire, y compris contre les risques d'accidents du travail et de maladies professionnelles.
- De prendre une assurance complémentaire qui permet d'optimiser votre protection sociale en matière de retraite, d'invalidité-décès, de maladie-maternité pour vous-même et votre conjoint collaborateur.
- De prendre une assurance contre le risque de chômage. Plusieurs compagnies proposent de tels contrats d'assurance « chômage » pour les indépendants.

Toutes ces cotisations que vous versez aux régimes obligatoires de base et complémentaires (allocations familiales, maladie-maternité, invalidité-décès, vieillesse) sont intégralement déductibles de votre revenu professionnel pour le calcul de vos impôts. Par contre les couvertures volontaires ne sont qu'en partie déductibles.

Sachez par ailleurs, qu'en cas d'échec de la création de votre entreprise, il est possible de retrouver le reliquat de vos droits à l'assurance chômage, au titre d'un contrat de travail ayant pris fin antérieurement.

Le microsocial

Si vous êtes entrepreneur individuel sous le régime de la microentreprise, en particulier si vous êtes auto-entrepreneur, vous bénéficierez des mêmes protections sociales que le créateur indépendant, mais avec des cotisations plus faibles. Celles-ci ne sont pas déductibles du revenu imposable qui bénéficie déjà d'un taux privilégié.

La protection sociale du conjoint

Si votre conjoint participe régulièrement à l'activité de votre entreprise, qu'il soit rémunéré ou non, il doit choisir entre trois possibilités de statut :
- salarié ;
- conjoint collaborateur ;
- ou conjoint associé.

En contrepartie, il bénéficiera des couvertures sociales. Ces statuts s'appliquent aussi aux pacsés, mais pas aux concubins.

Le statut de salarié s'adresse au conjoint qui participe effectivement à l'activité de l'entreprise à titre habituel et professionnel. Il est alors titulaire d'un contrat de travail et perçoit un salaire normal. À ce titre, il est donc salarié et affilié au régime général de Sécurité sociale. Fiscalement son régime est celui d'un salarié. Son contrat doit être enregistré de préférence au service des impôts, mais ce n'est pas obligatoire.

Le statut de conjoint collaborateur peut être adopté par le conjoint d'un entrepreneur individuel, de l'associé unique d'une EURL ou du gérant majoritaire d'une SARL dont l'effectif ne dépasse pas 20 salariés, s'il exerce une activité professionnelle régulière dans l'entreprise en étant non associé, et sans percevoir de rémunération. Il doit être enregistré au registre du commerce pour les commerçants ou au répertoire des métiers pour les artisans, ce qui l'autorise à accomplir à la place et au nom du chef d'entreprise tous les actes administratifs relatifs à l'exploitation de celle-ci. Il est présumé avoir reçu un mandat de son époux exploitant. Par contre, le chef d'entreprise est seul responsable vis-à-vis des tiers. Le conjoint est affilié à l'assurance-maladie en qualité d'ayant droit du chef d'entreprise, sauf s'il est déjà affilié au titre d'un autre régime. Il verse des cotisations sociales uniquement au titre de la retraite de base, de la retraite complémentaire et des prestations invalidité-décès.

Le statut de conjoint associé convient aux couples qui veulent s'impliquer ensemble dans la création et la conduite du projet. Ils créent une société (SARL, SELARL, SNC) dans laquelle chacun est associé et détient un pourcentage des parts sociales. Le conjoint associé est affilié et cotise auprès des régimes maladie et vieillesse des professions indépendantes dont relève le chef d'entreprise.

Si le chef d'entreprise relève du régime général, le conjoint associé sera affilié au régime général s'il remplit les conditions du salariat (lien de subordination).

Pour l'auto-entrepreneur il peut être plus intéressant pour le conjoint de prendre lui-même un statut d'auto-entrepreneur ce qui permet de doubler les seuils de chiffre d'affaires propres à la microentreprise et de bénéficier de charges réduites.

Étape 23

Quelles charges sociales ?

Nous entrons maintenant dans le maquis des charges sociales et fiscales. Difficile d'y être d'une précision absolue tant le système est complexe avec ses multiples règles, ses cas particuliers, ses dérogations, et avec ses changements réguliers de règles et de taux. L'objectif ici, et dans l'étape suivante sur la fiscalité, est de vous permettre de vous situer en fonction du statut juridique que vous allez retenir pour l'entreprise, et de la position que vous y occuperez. Ceci vous permettra de faire une estimation suffisamment précise de vos charges futures pour que votre prévisionnel financier soit valide. Le jour où il faudra les payer, les organismes sociaux dont vous dépendez ou votre comptable vous fourniront les éléments exacts.

Les charges sociales pour les salariés et gérants minoritaires ou égalitaires de SARL

Les documents et sites d'informations sur les charges sociales pour les salariés sont multiples. En tant que créateur, ils vous concernent si vous êtes gérant minoritaire ou égalitaire de SARL. Nous n'allons pas aborder ce sujet en détail ici.

Rappelons que le coût total d'un salarié correspond à son salaire brut, plus les cotisations sociales patronales. Le taux moyen de ces cotisations patronales est estimé à 42 % du salaire brut, hors déductions spécifiques.

Exemple de calcul de charges sociales
Salaire brut = 1 500 €
Taux de cotisations patronales moyen = 42 %
Charges patronales = 630 € (=1 500 € X 42 %)
Coût total du salarié = salaire brut + cotisations sociales patronales ou 2 130 € (1 500 € + 630 €)

Les charges sociales de l'entreprise individuelle et du gérant majoritaire de SARL ou gérant d'EURL

Intéressons-nous surtout aux travailleurs non-salariés (TNS) que sont les responsables d'entreprises individuelles et les gérants majoritaires de SARL ou d'EURL. L'assise de vos cotisations sociales va dépendre du statut juridique de votre entreprise. Ce sera :

Pour un entrepreneur individuel

Sur le revenu professionnel imposable. Celui-ci est calculé en déduisant de votre revenu professionnel (vos facturations) vos cotisations obligatoires, sachant que la CSG et la CRDS ne sont pas déductibles. L'assiette des cotisations sociales est donc égale, soit au revenu net imposable auquel on rajoute les cotisations facultatives, soit au revenu professionnel brut duquel on déduit les cotisations obligatoires. Ce revenu net sert de base de calcul de vos cotisations pour l'année suivante.

La totalité de ces cotisations déductibles représente environ 37 % du revenu net (après déduction des cotisations déductibles), la CSG + CRDS non déductibles 8 %, soit un total de 45 % du revenu net.

En résumé
Base de calcul cotisations (assiette) = revenu net d'activité = total facturation (revenu professionnel brut) - cotisations obligatoires (hors CSG & CRDS, non déductibles)
Cotisations = 45 % de la base de cotisations (dont 37 % déductibles, 8 % CSG + CRDS non déductibles)

Pour un gérant majoritaire

Ce sera sur la rémunération nette perçue à laquelle s'ajoute la fraction des dividendes perçus dont le montant excède 10 % du capital et du compte courant d'associé.

Le gérant majoritaire de SARL doit cotiser aux mêmes caisses que :
- Les commerçants, si la SARL a un objet commercial ou industriel.
- Les artisans, si la SARL a un objet artisanal.
- Les professions libérales, si la SARL a un objet libéral.

Les affiliations obligatoires sont les suivantes :
- Assurances maladie-maternité : ce sont les mêmes prestations que pour les salariés, avec les mêmes taux de remboursement.
- Allocations familiales : ce sont les mêmes droits que pour les salariés, pour les prestations versées par la caisse d'allocations familiales (CAF).
- Retraite-invalidité-décès : suivant votre métier, vous relevez de caisses différentes : pour les artisans, l'AVA, pour les commerçants et industriels, l'Organic, pour les professions libérales, la CIPAV.

Les taux des cotisations des travailleurs non-salariés et les minimums de cotisations sont les suivants en 2015 :

	Commerçants	Artisans	Professions libérales	Assiettes minimales
Assurance Maladie	7,2 % plafonné à 5 PASS	7,2 % plafonné à 5 PASS	6,5 %	10 % du PASS*
Invalidité/ décès	1,3 % jusqu'à 1 PASS	1,3 % jusqu'à 1 PASS	Variable	20 % du PASS*
Indemnités journalières	0,7 %	0,7 %	Variable	40% du PASS*
Retraite (base et complémentaire)	24,4 % jusqu'à 1 PASS*	24,4 % jusqu'à 1 PASS*	Mini 10,10 % jusqu'à 1PASS*	12,95 % du PASS*
Allocations familiales	Mini 2,15 %, Jusqu'à 5,25 %	Mini 2,15 %, Jusqu'à 5,25 %	Mini 2,15 %, Jusqu'à 5,25 %	Non
CSG/CRDS ** + formation	8 % + 0,25 % du PASS*	8 % + 0,29 % du PASS*	8 % + 0,25 % du PASS*	Non

* PASS plafond annuel de la Sécurité sociale, fixé à 38 040 € en 2015.
** Notez que la CSG et la CRDS sont en fait des prélèvements de nature fiscale, destinés au financement de la Sécurité sociale.

Rappelons que l'assurance chômage n'est pas obligatoire. Une assurance facultative peut être souscrite auprès de divers organismes ; la GSC (Ga-

rantie sociale des chefs d'entreprise) ou l'APPI (Association pour la protection des patrons indépendants).

Base calendaire des cotisations

Chaque année, le non-salarié paie une cotisation provisionnelle sur la base du dernier bénéfice net connu, normalement celui de l'année précédente. Une régularisation est faite quand le bénéfice de l'année concernée est connu.

Pour aider le créateur non salarié à créer son entreprise, les 3 premières années d'exercice, le montant de ses cotisations sociales est calculé, à titre provisionnel, sur une base forfaitaire de revenu, correspondant à 19 % du plafond annuel de la Sécurité sociale (montant à proratiser en fonction de la date de création dans l'année). Ces cotisations font l'objet d'une régularisation lorsque les revenus réels de l'entrepreneur sont connus.

Ces cotisations annuelles représentent en 2015 :
- régime commerçant : 3 173 € (1 103 € si revenu faible) ;
- régime artisan : 3 173 € (1 103 € si revenu faible) ;
- professions libérales : 1 933 € (ou 543 € si revenu faible).

De la même façon, le gérant majoritaire de SARL ou d'EURL paie des cotisations sociales calculées sur la base d'un forfait en début d'activité même si la société ne lui verse pas de rémunération.

Sachez enfin que si vous estimez que votre revenu sera inférieur à l'assiette minimale, vous pouvez négocier les cotisations des deux premières années en adressant vos revenus estimés à vos caisses de cotisations sociales. Si vous avez sous-estimé ce revenu, vous paierez une majoration de 10 % au moment de l'ajustement final.

Les charges sociales pour la microentreprise dont l'auto-entrepreneur

Pour les plus petites des entreprises, nous avons vu que l'État a créé une catégorie de microentreprises qui bénéficient de charges sociales et fiscales privilégiées, l'auto-entrepreneur.

Le premier avantage du statut, c'est que vous paierez vos charges uniquement en fonction du chiffre d'affaires que vous avez encaissé, donc après encaissement. Les taux ont diminué au 1er janvier 2015. Ils ont été ramenés aux pourcentages suivants qui dépendent de votre activité :

Activité	Cotisations en % du chiffre d'affaires
Vente de marchandises - Fourniture de denrées - Fourniture de logement	13,3 % (13,4 % en 2016)
Autres prestations de services commerciales ou artisanales	22,9 % (23,1 % en 2016)
Activités libérales relevant du RSI au titre de l'assurance vieillesse	22,9 % (23,1 % en 2016)
Activités libérales relevant de la CIPAV au titre de l'assurance vieillesse	22,9 % (inchangé en 2016)

Certaines catégories bénéficient de taux réduits. Ils sont décrits plus loin. Si aucun chiffre d'affaires n'est encaissé, aucune charge sociale n'est due. Les charges sont payées par chèque ou prélevées directement sur votre compte bancaire par le RSI au moment de votre déclaration mensuelle ou trimestrielle. Le RSI est un organisme unique qui dépend de l'URSSAF. Il collecte en une fois les charges de tous les organismes sociaux.

Droits de retraite pour la microentreprise

Le calcul de vos droits à la retraite relatifs à votre microentreprise est basé sur votre revenu professionnel net, et non sur votre chiffre d'affaires déclaré. Pour pouvoir valider vos trimestres de retraite, vous devez atteindre un montant minimum de chiffre d'affaires trimestriel. En 2015 celui-ci est fixé à 4 971 € pour une activité d'achat-vente, 2 883 € pour une activité de prestation de service, 2 185 € pour une profession libérale. Si vous avez aussi une activité salariée, vous ne pourrez pas valider plus de quatre trimestres par an au total.

Revenus faibles ou déficitaires

En cas de résultat déficitaire ou d'un revenu professionnel annuel inférieur à un certain montant, l'entrepreneur individuel est soumis à une cotisation

annuelle forfaitaire minimale. En 2015 ces minimums sont estimés aux montants indiqués ci-dessous.

Cotisations	Commerçants, industriels	Artisans	Professions libérales
Maladie-maternité	247 €		
Indemnités journalières	107 €		0,00 €
Retraite de base	510 €		296 €
Complémentaire	140 €	140 €	1 198 €
Invalidité-décès	99 €	99 €	76 €
Allocations familiales	0		
CSG-CRDS	0		
TOTAL	1 103 €	1 103 €	1 817 €

Bénéficier de l'Accre

L'Accre *(Aide au chômeur créant ou reprenant une entreprise)* est une exonération d'une partie des charges sociales pour certaines catégories de créateurs d'entreprise pendant un an, à compter, soit de la date de l'affiliation au régime des travailleurs non-salariés, soit du début d'activité de l'entreprise.

L'Accre est ouverte principalement aux bénéficiaires de prestations suivantes :

- demandeurs d'emploi indemnisés (ARE) ;
- bénéficiaires de l'ASS, de l'ATA ;
- bénéficiaires du RSA ou leur conjoint ou concubin ;
- demandeurs d'emploi non indemnisés ayant plus de six mois d'inscription à Pôle emploi sur les 18 derniers mois.

Pour y avoir droit, le bénéficiaire doit exercer le contrôle effectif de l'entreprise, c'est-à-dire :

- Soit détenir plus de 50 % du capital seul ou avec son conjoint, son partenaire pacsé ou son concubin, ses ascendants et ses descendants, dont au moins 35 % à titre personnel.

- Soit être dirigeant de la société et en détenir au moins 1/3 du capital seul ou avec son conjoint, son partenaire pacsé, ses ascendants et ses descendants, dont au moins 25 % à titre personnel, sous réserve qu'un autre associé ne détienne pas directement ou indirectement plus de la moitié du capital.

Plusieurs personnes peuvent obtenir séparément l'aide pour un seul et même projet dans certaines conditions.

Le créateur ou repreneur qui bénéficie de l'Accre est exonéré des cotisations sociales suivantes :

- assurance maladie, maternité, invalidité, décès ;
- accidents du travail (si l'activité relève d'un régime obligatoire pour la couverture du risque d'accidents du travail) ;
- allocations familiales assurance vieillesse de base.

Restent dues les cotisations relatives à la CSG-CRDS, au risque d'accidents du travail, à la retraite complémentaire, à la formation professionnelle continue et au versement transport.

L'exonération ne porte que sur la partie des revenus ou rémunérations ne dépassant pas 120 % du SMIC en vigueur au 1er janvier (1,2 x 17 490 € pour 2015).

Les auto-entrepreneurs bénéficient quant à eux d'une durée d'exonération partielle qui est portée à trois ans, et des taux de cotisations sociales réduits suivants :

	Année 1*	Année 2	Année 3	Année 4 (taux normal)
Commerçants	3,4 %	6,7 %	10 %	13,3 %
Prestations de services	5,8 %	11,5 %	17,2 %	22,9 %
Professions libérales relevant du RSI	5,8 %	11,5 %	17,2 %	22,9 %
Professions libérales relevant de la CIPAV	5,8 %	11,5 %	17,2 %	22,9 %

* Jusqu'à la fin du 3e trimestre civil suivant celui de la date d'affiliation.

Ce taux couvre l'ensemble des prestations : assurance maladie-maternité, indemnités journalières pour les artisans et commerçants, CSG/CRDS, allocations familiales, retraite de base, retraite complémentaire obligatoire, régime invalidité et décès.

La formation professionnelle s'ajoute à ces cotisations.

Contribution à la formation professionnelle

Quelques mots à propos de la formation professionnelle. Chaque employeur doit concourir au développement de la formation professionnelle continue en faveur de son personnel ou des demandeurs d'emploi. Celle-ci est calculée sur le total des rémunérations des salariés de l'entreprise. Elle fait partie des taux de charges sociales mentionnés précédemment.

Les entrepreneurs indépendants désirant pouvoir bénéficier de la formation professionnelle doivent, quant à eux, participer au financement de leur propre formation par le versement d'une contribution à l'URSSAF :

- Pour les commerçants et les prestataires de services, la contribution se chiffre à 0,25 % du plafond annuel de Sécurité sociale (soit 95 € pour 2015).
- Pour les artisans, elle se chiffre à 0,29 % du plafond annuel de Sécurité sociale (soit 110 € pour 2015).

Pour les microentreprises, dont les auto-entrepreneurs, la base de contribution à la formation professionnelle est le chiffre d'affaires encaissé. Le taux de cotisation est fixé à 0,3 % pour les artisans (0,17 % en Alsace), 0,1 % pour les commerçants, ou 0,2 % pour les prestataires de services et les professions libérales. Cette contribution est à régler une fois par an.

Charges sociales en cas de cumul de statut : salarié et entrepreneur individuel

En cas de cumul de situation professionnelle, pour votre Sécurité sociale et vos allocations familiales, vous devez cotiser simultanément aux deux régimes, salarié et non-salarié. Le droit aux prestations est ouvert dans le régime dont relève votre activité principale. Par défaut, votre activité non-salariée est présumée être exercée à titre principal. Si par contre, au cours

de l'année de référence (l'année précédente), vous avez effectué au moins 1 200 heures de travail salarié vous ayant procuré un revenu au moins égal à celui de vos activités non-salariées, vous relèverez de votre caisse de salarié et paierez vos charges sociales à ce titre. Dans ce dernier cas, vous ne pourrez pas être soumis à la cotisation minimale forfaitaire, même si vos revenus sont inférieurs à 40 % du plafond de la Sécurité sociale. Vous cotiserez sur la base de l'ensemble de vos revenus non-salariés réels.

Un salarié exerçant une activité non-salariée sera donc dispensé de verser, la première année, la cotisation provisionnelle forfaitaire d'assurance maladie. Il ne versera sa cotisation que l'année suivante en fonction de ses revenus réels déclarés la première année. Cette disposition ne concerne que l'assurance maladie. Il devra par contre acquitter, dès la première année, la cotisation forfaitaire d'allocations familiales et de retraite.

En ce qui concerne la retraite : une double affiliation est obligatoire, mais, en contrepartie, vous cumulerez les prestations acquises dans les deux régimes.

Portage salarial (pour les consultants surtout)

Une autre méthode pour démarrer sa propre activité sans créer une entreprise, au moins dans une phase de démarrage, est le portage salarial. Vous faites appel à une société de portage qui vous embauche comme salarié. Elle facture vos clients en honoraires qu'elle vous rétrocède en salaire. La société retient des frais de gestion qui représentent entre 5 et 15 % des prestations facturées suivant les sociétés, auxquels s'ajoute le coût des prestations sociales qu'elle reverse à l'URSSAF. Le portage est facile à mettre en place, mais il est coûteux.

Étape 24

Quelles charges fiscales ?

Selon la structure juridique que vous avez choisie, votre entreprise sera soumise à l'impôt sur le revenu (IR) ou à l'impôt sur les sociétés (IS).

Si vous créez une entreprise individuelle, une auto-entreprise, une EURL, ou une société de personnes (SNC, SCP…) la personnalité morale que constituent l'entreprise et la personnalité physique du créateur que vous êtes étant confondues, vous serez soumis à l'impôt sur le revenu (IR). On dit aussi que l'entreprise soumise à l'impôt sur le revenu (IR) est « transparente » au niveau fiscal par rapport au chef d'entreprise. Aucune distinction n'est donc effectuée entre le bénéfice de l'entreprise et sa rémunération.

Une SARL sera soumise à l'impôt sur les sociétés (IS). Dans ce cas, une distinction est effectuée entre le bénéfice de l'entreprise et la rémunération de ses dirigeants. Le bénéfice net de l'entreprise, déduction faite de diverses charges dont la rémunération des dirigeants, est imposé à un taux d'imposition fixe.

Les dirigeants sont en plus imposés personnellement sur leur rémunération.

Impôt sur le revenu	Impôt sur les sociétés
Entreprises individuelles, auto-entrepreneurs, EURL Sociétés de personnes : SNC, SCP…	SARL

Sur option, la SARL de famille peut aussi opter pour l'impôt sur le revenu. L'EURL et les sociétés de personne peuvent opter pour l'impôt sur les sociétés.

Entreprise soumise à l'impôt sur le revenu (IR)

Pour l'entreprise individuelle, la base de déclaration est le revenu professionnel net, lequel est calculé en déduisant les charges du chiffre d'affaires. Ce revenu professionnel net est porté sur la déclaration d'ensemble des revenus de l'entrepreneur individuel (ou des associés pour la quote-part qui leur revient) dans la catégorie dont il dépend selon son activité, Bénéfices Industriels et Commerciaux (BIC) ou Bénéfices Non Commerciaux (BNC) :

Activité	Régime d'imposition sur les revenus
L'activité est industrielle, commerciale ou artisanale	Bénéfices Industriels et Commerciaux (BIC)
L'activité est de nature libérale	Bénéfices Non Commerciaux (BNC)

Suivant le niveau de ce revenu professionnel, l'entreprise sera imposée au micro-fiscal, ou au régime du réel.

Notez que l'administration applique une majoration de 25 % du revenu professionnel net aux non-salariés qui sont assujettis à l'impôt sur les revenus et qui ne font pas appel à un expert-comptable ou à un centre de gestion agréé (CGA) pour établir leurs comptes. Une partie des frais occasionnés par cette dépense est déductible dans certaines conditions.

Le micro-fiscal (pour l'entreprise en dessous des seuils de chiffre d'affaires de la microentreprise)

Le bénéfice imposable est déterminé par l'Administration fiscale qui applique au chiffre d'affaires (CA) un abattement forfaitaire pour frais professionnels (charges) de :

- 71 % du CA pour les activités d'achat/revente, et les activités de fourniture de logement.
- 50 % CA pour les autres activités relevant des BIC (activité industrielle, commerciale ou artisanale).

- 34 % du CA pour les BNC (activité de nature libérale).

Le revenu professionnel net est porté sur la déclaration d'ensemble des revenus du chef d'entreprise. Pour déterminer l'impôt dû, le bénéfice forfaitaire ainsi calculé est soumis, avec les autres revenus du foyer fiscal, au barème progressif par tranches de l'impôt sur le revenu.

Forfait libératoire pour les micro-entrepreneurs à faible revenu (dont les auto-entrepreneurs)

Pour tous les micro-entrepreneurs dont le revenu par part de quotient familial de référence du foyer fiscal est en dessous d'un certain seuil, l'impôt sur le revenu dû par une microentreprise peut être payé forfaitairement sur la base du chiffre d'affaires encaissé. Ce seuil est fixé à la limite supérieure de la 3e tranche d'imposition sur le revenu. Simple ! En clair, en 2015, le seuil est de 26 631 € par part. La limite de chiffre d'affaires pour bénéficier du forfait est donc de 26 631 € pour une personne seule, 53 262 € pour un couple…

Ce versement libératoire de l'impôt est calculé en appliquant à vos encaissements intervenus durant la période (trimestre ou mois), les taux suivants :

- 1 % pour les activités de vente de marchandises, objets, fournitures et denrées ou les prestations d'hébergement.
- 1,7 % pour les activités de prestations de services relevant des Bénéfices Industriels et Commerciaux (BIC).
- 2,2 % pour les autres prestations de service ou les professions libérales, imposables dans la catégorie des Bénéfices Non Commerciaux (BNC).

Ces taux fiscaux ajoutés aux taux de cotisations sociales forment donc les uniques charges et taxes de l'auto-entrepreneur. Ils sont payés ensemble directement au RSI ou prélevés par le RSI.

Comme pour les cotisations et contributions sociales, si aucun encaissement n'est intervenu, vous ne déclarez pas et ne payez pas d'impôt sur le revenu pour cette activité au titre de la période concernée.

Le régime du réel au-dessus du seuil de chiffre d'affaires de la microentreprise pour les BIC

Au-dessus des seuils de chiffre d'affaires de la microentreprise, il existe deux régimes d'imposition du bénéfice réel pour les entreprises relevant des BIC soumises à l'impôt sur le revenu (IR). Il s'agit :

- Du réel simplifié, pour les entreprises dont le chiffre d'affaires est compris :
  - entre le seuil et 783 000 € HT pour les activités d'achat/revente d'objets ou denrées, et les activités de fourniture de logement,
  - entre le seuil et 236 000 € HT pour les autres activités.
- Du réel normal, pour les entreprises dont le chiffre d'affaires est au-dessus des seuils ci-dessus.

Pour ces entreprises, le bénéfice net imposable résulte de la différence entre les recettes acquises et les dépenses engagées au cours de l'exercice.

Les recettes à prendre en compte sont :

- Les produits d'exploitation (marchandises vendues, services fournis).
- Les produits financiers (revenus mobiliers).
- Les produits exceptionnels (subventions, plus-values réalisées suite à la vente de biens).

Les dépenses pouvant être prises en compte sont celles dont le montant est réel et justifié :

- Frais d'installation ou de premier établissement.
- Achats de fournitures.
- Frais de locaux professionnels : loyers, redevances de location-gérance.
- Frais d'entretien et de réparation.
- Frais de personnel (salaires, charges sociales).
- Honoraires rétrocédés, commissions et vacations (déclaration spéciale à remplir).
- Achats de matériels et mobiliers.
- Frais de location de matériel.
- Impôts professionnels.
- Charges financières (intérêts d'emprunt).
- Charges exceptionnelles (créances irrécouvrables, dons).
- Frais de déplacement, d'automobile.
- Frais de repas, de réception, d'assurances…

Les déficits éventuels s'imputent sur les autres revenus et peuvent être reportés sur les six années suivantes.

Le revenu professionnel net est porté sur la déclaration d'ensemble des revenus du chef d'entreprise dans la catégorie des Bénéfices Industriels et Commerciaux (BIC).

Le régime de la déclaration contrôlée pour les BNC au-dessus du seuil des microentreprises

Ce régime est l'équivalent, pour les entreprises relevant des Bénéfices Non Commerciaux (BNC), du régime réel d'imposition. Le chef d'entreprise est imposé sur le bénéfice qu'il a réellement réalisé.

Le bénéfice imposable est calculé sur un exercice comptable correspondant à l'année civile. Il est égal à la différence entre les recettes encaissées effectivement au cours de l'exercice et les dépenses effectivement payées.

Les déficits éventuels s'imputent sur les autres revenus et peuvent être reportés sur les six années suivantes, comme pour les BIC.

Le bénéfice calculé sur cette déclaration doit être reporté sur votre déclaration annuelle de revenus.

Sociétés soumises à l'impôt sur les sociétés (IS)

L'impôt sur les bénéfices

Le bénéfice net des sociétés soumises à l'impôt sur les sociétés est la base du calcul de leurs impôts. Il est calculé comme pour les entreprises individuelles soumises au réel, par la différence entre les recettes hors TVA (HT) et les dépenses engagées au cours de l'exercice. Dépenses qui comprennent aussi la rémunération des dirigeants, les amortissements et diverses provisions ou exonérations fiscales. Le calcul de ce bénéfice net est une opération que tous les comptables connaissent bien et sur lequel il y a beaucoup de littérature. Nous nous abstiendrons donc de le détailler.

Le montant de l'impôt sur les sociétés (IS) est l'application d'un taux fixe d'imposition au bénéfice net. Le taux normal est fixé à 33,33 %. Il est majoré au-delà de certains seuils de chiffre d'affaires.

Pour les petites entreprises, dont le capital est détenu au moins à 75 % par des personnes physiques, un taux réduit de 15 % s'applique de plein droit sur la fraction du bénéfice imposable inférieure à 38 120 € (limite ajustée lorsque l'exercice est d'une durée supérieure ou inférieure à 12 mois).

L'entreprise calcule elle-même l'impôt qu'elle doit. Elle est tenue de faire une déclaration annuelle. Celle-ci doit être souscrite au plus tard dans les trois mois suivant la clôture de l'exercice.

En cas de déficit, celui-ci se reporte sur les bénéfices réalisés par la société les années suivantes, sans limitation de durée.

Régime des dividendes

Les associés d'une société peuvent décider de distribuer sous forme de dividende tout ou partie des bénéfices réalisés par la société. Les dividendes ne sont pas considérés comme une rémunération, mais comme des revenus de capitaux mobiliers : ils ne sont donc pas soumis à cotisations sociales sauf pour les travailleurs non salariés (gérants majoritaires de SARL, associé d'EURL) pour la fraction supérieure à 10 % du capital social, des primes d'émission et des sommes versées en compte courant.

En revanche, les dividendes sont soumis :
- à l'impôt sur le revenu, après application d'un abattement de 40 % ;
- au prélèvement social de 4,5 % ;
- à la contribution additionnelle au prélèvement social de 0,3 % ;
- à la CSG (8,2 %) et la CRDS (0,5 %) ;
- à la contribution finançant le revenu de solidarité active (RSA) de 2 %.

Par ailleurs, toutes les catégories assujetties au barème progressif de l'impôt sur le revenu doivent supporter un prélèvement obligatoire de 21 % des dividendes à titre d'acompte.

Cumul de statut, salarié et autre activité professionnelle

Pour le salarié qui cumule une autre activité professionnelle, les revenus afférents aux deux activités sont déclarés fiscalement dans la catégorie qui leur

est propre : traitements et salaires ou Bénéfices Industriels et Commerciaux (BIC) ou Bénéfices Non Commerciaux (BNC), selon la nature de l'activité.

Impôts divers sur les entreprises et les sociétés

La taxe sur la valeur ajoutée (TVA)

De manière générale, les ventes et les prestations de services réalisées en France sont soumises à la TVA, sauf cas d'exonération particulière.

La TVA est un impôt indirect sur la consommation. C'est le consommateur final qui supporte la charge de la TVA, et non l'entreprise productrice du bien ou du service.

L'entreprise facture au client la TVA et la reverse ultérieurement au service des impôts, déduction faite de la TVA payée sur les achats constitutifs de son prix de revient. Lorsque la TVA déductible est supérieure à la TVA collectée sur une période donnée l'entreprise peut se faire rembourser la différence par le Trésor.

Exemple de calcul de TVA
Le prix d'un bien vendu 2 000 € TTC (toutes taxes comprises) avec un taux de TVA à 20 % est de 1 666,67 € HT (hors taxes) (= 2 000/1,20). Le vendeur doit donc 333,33 € de TVA (= 2 000 – 1 666,67).
Supposons que ce bien a été acquis par le vendeur 1 250 € TTC, soit 1 041,67 € HT. Il a donc payé 208,33 € de TVA (= 1 250 - 1 041,67).
Il peut déduire cette TVA payée de celle qu'il doit payer. Il ne devra donc aux impôts que la somme de 125,00 € (= 333,33 – 208,33).

Le mode de paiement de la TVA dépend de votre statut juridique. Si vous devez faire une déclaration mensuelle, par exemple, vous paierez chaque mois la TVA devenue exigible le mois précédent au service des impôts.

Rappelons que la microentreprise ne facture pas de TVA, mais elle ne récupère pas non plus la TVA acquittée sur ses achats ou investissements.

La contribution économique territoriale (CET) et cotisation sur la valeur ajoutée (CVAE)

La taxe professionnelle sur les équipements et biens mobiliers (TP), à laquelle étaient soumises les entreprises, a été supprimée le 1er janvier 2010.

Elle a été remplacée par la contribution économique territoriale (CET) qui est composée :

- D'une cotisation foncière des entreprises (CFE), assise sur les valeurs locatives foncières. Celle-ci n'est applicable qu'à partir du 2e exercice. La loi de finances pour 2014 a supprimé l'exonération dont bénéficiaient les auto-entrepreneurs pour les 3 années suivant l'année de création.
- D'une cotisation sur la valeur ajoutée des entreprises (CVAE), prélevée selon un barème progressif et due uniquement à partir de 500 000 € de chiffre d'affaires.

CSG et CRDS

La contribution sociale généralisée (CSG) et la contribution au remboursement de la dette sociale (CRDS) sont des prélèvements de nature fiscale, destinés au financement de la Sécurité sociale. Ils ont été intégrés dans les prélèvements sociaux vus à l'étape précédente. Ils sont dus par tous les salariés domiciliés en France.

Pour les entreprises individuelles soumises à l'impôt sur le revenu la CSG-CRDS est, comme pour les salariés, calculée sur la base du revenu brut (sans déduire les cotisations de Sécurité sociale).

Le taux de la CSG est de 7,5 % du revenu majoré des cotisations de Sécurité sociale fiscalement déduites, le taux de la CRDS de 0,5 % de ce revenu.

Pour les microentreprises la CSG et la CRDS sont incluses dans le prélèvement libératoire social avec toutefois un minimum en cas de chiffre d'affaires faible.

Déductibilité des remboursements de frais pour l'entreprise

Si vous créez une microentreprise, il a été vu que pour calculer vos impôts, l'Administration fiscale applique à votre chiffre d'affaires un abattement forfaitaire pour frais professionnels qui est fonction de la nature de votre

activité (de 34 % à 71 % du chiffre d'affaires). Vous ne pouvez donc pas prétendre à d'autres déductions de frais.

Pour tous les autres statuts, pensez aux autres moyens de rémunération que peuvent constituer les remboursements de frais et autres dépenses faites par vous-même et vos salariés pour le compte de l'entreprise. Suivant leur nature, le statut de votre entreprise, votre propre statut, et suivant les montants, ils seront considérés comme un revenu taxable ou au contraire être exonérés de charges sociales ou fiscales. Des règles précises sont établies par le service des impôts.

Quelles sont les règles de base ?

Les remboursements de dépenses engagées par un salarié pour le compte de l'entreprise sont dans tous les cas exonérés. Par contre, les allocations et remboursements de frais versés qui font partie normalement de son revenu imposable ne sont exonérés que si elles répondent aux conditions suivantes :

- Elles doivent couvrir des dépenses inhérentes à l'emploi ou à la fonction. Les indemnités destinées à couvrir des dépenses personnelles sont donc soumises à l'impôt. Les biens mis à disposition (voitures) peuvent faire l'objet d'une utilisation mixte, à la fois professionnelle et personnelle, sauf les dépenses déjà couvertes par la déduction forfaitaire des impôts sur le revenu de 10 %, telles que les frais de déplacement entre le domicile et le lieu de travail. Il s'agit donc de frais engagés dans l'intérêt et au nom de l'entreprise : frais de voyages professionnels, des invitations ou cadeaux aux clients, etc.
- Elles doivent correspondre à des dépenses réelles et justifiées. En d'autres termes, les allocations forfaitaires versées à des dirigeants salariés de sociétés sont imposables.

Toutefois, certaines allocations et indemnités forfaitaires sont exonérées, sans justificatifs, si elles ne dépassent pas un montant plafond fixé annuellement : indemnités de repas, indemnités kilométriques. Au-delà de ce plafond, ces frais doivent être justifiés pour être exonérés.

Étape 25

Cumul chômage et création d'entreprise

Quelles que soient les raisons qui vous ont conduit à perdre votre emploi, sachez que vous ne devez pas craindre de faire part de votre projet à Pôle emploi. La création d'entreprise est un domaine qu'ils regardent avec beaucoup d'attention, et où ils peuvent vous offrir des solutions pour vous aider, si tout au moins votre projet n'est pas trop ambitieux. Cette étape examine quelques-unes des principales propositions.

Être chômeur et devenir entrepreneur

Créer son entreprise est une opportunité de créer son propre emploi, ce qui devient simple administrativement et peu risqué si vous choisissez le statut d'auto-entrepreneur, puisque les frais de constitution sont très faibles et que vous ne payez des charges sociales et fiscales que si vous générez du chiffre d'affaires.

Si vous êtes chômeur, vous pourrez consacrer ainsi votre temps à monter votre entreprise puis à la développer, au lieu de chercher un emploi. Si donc, vous décidez de vous lancer dans une telle démarche de création d'entreprise et que vous êtes inscrit au chômage, vous devez tout de suite en avertir votre antenne de Pôle emploi. C'est dans votre intérêt. Et si vous n'êtes pas ou plus inscrit, c'est le moment de vous réinscrire. Vous deviendrez alors chômeur créateur d'emploi, ce qui vous dispensera de la recherche d'un emploi, et constituera un motif pour refuser une offre d'emploi.

Cumuler vos revenus de créateur et votre Aide au Retour à l'Emploi (ARE)

Certains vous diront que votre projet de création d'entreprise va vous faire prendre le risque de perdre une partie de vos indemnités de chômage. C'est en partie vrai, puisque vos indemnités seront réduites en fonction de vos gains. Sachez que seule une partie de votre indemnité le sera. Par contre vous pourrez bénéficier de plusieurs dispositifs mis en place par l'État pour vous aider dans votre projet.

Laissons de côté le calcul des indemnités de chômage. Il dépend de la durée pendant laquelle vous avez cotisé, de votre âge, de votre métier, etc. Étudions ici l'impact de la création de votre entreprise sur l'Aide au Retour à l'Emploi (ARE) et sur l'allocation spécifique de reclassement (ASR).

À partir de la date de début de votre activité d'auto-entrepreneur vous aurez deux possibilités présentées ci-après.

Le maintien partiel des allocations

Chaque mois, tant que vous avez des droits, une indemnité de chômage vous est versée. La base du versement est votre indemnité journalière brute calculée par Pôle emploi en fonction de vos derniers salaires bruts sur la période de référence, normalement les 12 derniers mois (calculs sur www.pole-emploi.fr/candidat). Lorsque vous n'avez pas de revenu complémentaire d'activité, celle-ci est multipliée par le nombre de jours du mois pour donner votre indemnité de chômage.

Si vous déclarez un chiffre d'affaires encaissé, à partir de votre déclaration mensuelle d'activité d'auto-entrepreneur, Pôle emploi calcule votre revenu mensuel brut, c'est-à-dire votre chiffre d'affaires diminué des charges forfaitaires qui sont fonction de la nature de votre activité (rappel : 71 % pour les commerçants, 50 % pour les prestations de services, 34 % pour les professions libérales). Pôle emploi déduit alors de ce revenu brut 70 %, un abattement forfaitaire pour frais professionnels.

Ce revenu mensuel net est exprimé ensuite en nombre de jours d'indemnités journalières brutes théoriques (indemnité de chômage ci-dessus). Ces journées ne vous sont pas payées au prochain versement mensuel. Par contre votre date de fin de droits est repoussée de ces journées retenues.

Si vous cessez votre activité, ces droits vous reviendront quand vous vous réinscrirez à Pôle emploi.

Précisons que vos revenus ne doivent pas dépasser 70 % du salaire qui a servi de base à vos allocations. De même le nombre de jours retenus en cas d'activité est multiplié par 0,8 pour les plus de 50 ans.

Exemple de calcul de retenues sur indemnités de chômage
Jean est vendeur sur les marchés. Il percevait avant sa création une indemnité journalière brute de chômage de 40 €, soit 1 200 € pour un mois de 30 jours. Au mois d'avril il a déclaré un chiffre d'affaires de 900 €. Son revenu professionnel a donc été de 261 € (900 - 71 %), soit 7 jours d'indemnités que Pôle emploi déduira des 31 jours d'allocation de mai.

La capitalisation partielle de vos indemnités (l'Arce)

L'Arce ou aide à la reprise ou à la création d'entreprise est un dispositif de capitalisation de vos futures indemnités. Un capital vous est versé qui vous permettra de financer vos investissements ou besoins en fonds de roulement.

Cette somme vous est versée en deux fois : la moitié à la création, l'autre moitié six mois plus tard. Le total de ces deux sommes correspond en fait à la moitié de vos droits à indemnités de chômage restant dus. La moitié, parce que vous garderez l'autre moitié comme sécurité, pour l'hypothèse où votre projet de création viendrait à échouer. Vous pourriez alors vous réinscrire à Pôle emploi et percevoir ces droits.

Une condition est nécessaire pour y avoir droit : votre projet doit être validé par Pôle emploi ou par un centre de gestion agréé, ou vous devez obtenir l'aide au chômeur créant ou reprenant une entreprise (Accre). Pour ceci, vous devez absolument déposer un formulaire spécifique de demande d'Accre auprès du CFE compétent, lors du dépôt de la déclaration de création de votre entreprise ou dans les 45 jours suivants.

Bénéficiaires de l'ASS et créateur

Si vous bénéficiez de l'Allocation de Solidarité Spécifique (ASS) et de l'Accre vous conserverez votre allocation pendant douze mois après le début de votre activité. Si vous bénéficiez seulement de l'ASS, vous perce-

vrez votre allocation pendant trois mois. Du quatrième au douzième mois votre allocation sera diminuée chaque mois de votre revenu professionnel brut tel que défini au paragraphe ci-dessus, partiellement compensée par une indemnité forfaitaire mensuelle de 150 €.

Bénéficiaires du RSA et créateur

Si vous bénéficiez du Revenu de Solidarité Active (RSA), vous maintiendrez votre indemnité de RSA pendant trois mois. Ensuite votre caisse d'allocation calculera votre indemnité chaque trimestre en fonction de votre revenu professionnel brut calculé tel que défini précédemment.

Demandeur d'emploi handicapé et créateur

Si vous êtes handicapé, inscrit à Pôle emploi et que vous souhaitez créer une auto-entreprise, l'Association de gestion du fonds pour l'insertion des handicapés (AGEFIPH) peut vous aider à financer vos investissements de départ, à la condition que vous apportiez vous-même un minimum de 1 500 € pour le projet et que vous déteniez au moins 50 % du capital de l'entreprise.

L'aide prend la forme d'une subvention qui peut se cumuler avec d'autres aides. L'AGEFIPH peut aussi financer une formation, proposer un accompagnement pour les premières années et des aménagements rendus nécessaires par le handicap.

Accompagnement Nacre et prêt à taux 0 %

Certaines catégories de chômeurs peuvent bénéficier d'un accompagnement personnalisé de trois ans qui permet d'approfondir sérieusement le montage et le suivi de leur projet. Ceci leur permet d'accéder à un prêt à taux 0 %, d'un maximum de 10 000 € et cinq ans, sous réserve de l'obtention d'un prêt bancaire d'un montant au moins équivalent. Certains de ces prêts bénéficient d'un différé de remboursement.

Peuvent en bénéficier :

- les demandeurs d'emploi bénéficiaires de l'ARE ;
- les bénéficiaires de l'ASS ou du RSA ;

- les demandeurs d'emploi non indemnisés ayant plus de six mois d'inscription à Pôle emploi sur les 18 derniers mois ;
- les demandeurs d'emploi de plus de 50 ans et les jeunes de 18 à 25 ans ;
- les jeunes de moins de 30 ans non indemnisés ou handicapés.

Étape 26

Agrément service à la personne

Ou comment faire bénéficier vos clients d'avantages fiscaux

Si vous voulez exercer une activité de services à la personne, une déclaration est facultative, sauf pour certaines activités réglementées principalement destinées aux personnes fragiles qui exigent un agrément préalable.

Par contre, pour bénéficier des avantages sociaux et fiscaux attachés au statut, une déclaration préfectorale est obligatoire pour obtenir un agrément.

Elle impose au prestataire déclaré de respecter une condition d'activité exclusive, c'est-à-dire de ne pas exercer d'autres activités, hors du champ des services à la personne.

L'aide fiscale prend la forme d'une réduction ou d'un crédit d'impôt qui est fonction de la situation fiscale du client bénéficiaire et de son statut.

Le crédit d'impôt représente 50 % de la totalité des dépenses supportées par le client, dans la limite d'un plafond annuel de 12 000 € par foyer fiscal, 13 500 € par foyer avec un enfant à charge, 15 000 € par foyer avec plusieurs enfants et 20 000 € pour les personnes dépendantes. Le plafond de dépenses annuel est de 500 € pour les petits travaux de bricolage, de 5 000 € pour les travaux de petit jardinage et de 3 000 € pour l'assistance informatique et Internet à domicile.

4e partie

MON PLAN FINANCIER PRÉVISIONNEL

Étape 27

Pourquoi une comptabilité ?

Il n'est pas raisonnable de conduire une entreprise, sans connaître un minimum le domaine financier. Si vous en comprenez les règles de base, vous la mènerez plus facilement vers des activités rentables. Vous comprendrez comment se financent vos projets, où sont les faiblesses, les risques.

Sans un minimum de connaissances, vous aurez des difficultés à réunir les outils dont vous avez besoin pour analyser, choisir, prévoir. Et lorsque les difficultés arriveront, vous serez dans une situation grave, parce que vous n'aurez pas assez bien prévu.

La compréhension des données financières essentielles est possible, si elle est bien expliquée. Le but des quelques lignes qui suivent est de décrire l'essentiel de ce qu'il est utile de savoir.

La tenue d'une comptabilité est obligatoire

La comptabilité est la seule manière d'enregistrer les mouvements de fonds d'une entreprise, et partant de là, d'analyser sa situation financière. C'est ce que vous faites, chaque fois que vous enregistrez une écriture de paiement d'un fournisseur ou d'encaissement d'un client.

En réalité, il faut savoir que, dans une entreprise, vous ne pouvez pas enregistrer les écritures n'importe comment. Des conventions sont établies et sont a priori les mêmes pour tous dans un même pays. Elles répondent

à des règles précises que vous trouverez dans le Plan Comptable Général. Ces conventions ne sont pas uniques et pour certaines écritures, il peut exister différentes méthodes d'enregistrement, comme pour les amortissements par exemple.

Ceci étant dit, il faut retenir que la tenue d'une comptabilité est une obligation légale pour toutes les entreprises mais il n'est pas nécessaire pour autant, en tant que chef d'entreprise, que vous sachiez comment enregistrer toutes les écritures comptables. Par contre, la compréhension des bases de la comptabilité va vous aider à comprendre le langage comptable et donc, la situation financière de votre entreprise.

Si vous êtes en entreprise individuelle classique ou en société, seule une personne avertie peut connaître l'ensemble des règles, ce qui vous obligera sans doute à recourir à un comptable pour établir vos comptes. Par contre, si vous avez un peu de rigueur et de compréhension des chiffres, vous pourrez enregistrer vous-même les mouvements principaux qui résultent de vos factures, des encaissements, des dépenses, des paiements, et des mouvements bancaires dans un premier temps. Cela réduira le coût de votre comptable parce que son rôle se ramènera alors à établir les comptes réguliers (bilan et compte de résultat principalement) et à les interpréter pour vous conseiller sur votre stratégie et dans votre gestion.

Si vous êtes en microentreprise, auto-entrepreneur en particulier, la comptabilité est tellement simplifiée que vous pourrez l'établir vous-même, à condition de ne pas être allergique aux chiffres. Il vous suffira de quelques tableaux simples pour noter vos ventes et vos dépenses, seules informations obligatoires. Ceci vous permettra de démarrer simplement, de ne pas trop compliquer vos débuts. Mais ce ne sera pas suffisant pour comprendre votre situation financière et pour répondre à toutes les questions de votre banquier.

Vous découvrirez donc rapidement l'intérêt d'établir des comptes plus complets, pour pouvoir gérer au mieux votre société. Ce jour-là, à défaut d'avoir un comptable, vous aurez besoin d'un proche qui comprenne la comptabilité pour vous aider à établir des comptes simplifiés, et à analyser vos chiffres.

Transparence et consistance pour que la confiance soit forte

Vous allez créer votre entreprise. Avant même de commencer, interrogez-vous sur la transparence de vos comptes et établissez des règles claires que vous pourrez suivre dès le premier jour.

Si vous êtes en microentreprise vous n'avez que très peu de latitude, puisque vos résultats sont basés uniquement sur votre chiffre d'affaires encaissé, sauf à ne pas déclarer toutes vos recettes. Mais, vous savez que ceci est une fraude et peut entraîner des difficultés avec les impôts et l'URSSAF en cas de contrôle.

Pour une entreprise individuelle ou une société, ce sera plutôt à la fin du premier exercice que vous vous interrogerez sur la transparence de vos comptes parce que vous allez vous trouver alors dans une situation où vous souhaiterez peut-être dégager le maximum de profit, ou au contraire, le minimiser pour payer le moins possible d'impôts. Vous serez donc tenté de choisir un résultat qui n'est pas la réalité, surtout si vous êtes en perte, et donc de demander à votre comptable de trouver des solutions pour vous en rapprocher. Si vous vous trouvez dans cette situation à la fin de votre premier exercice, commencez par vous persuader que, quelle que soit votre décision, **la première erreur serait de vous mentir à vous-même**. Ce qui signifie entre autres que, si la situation est inquiétante, vous devriez déjà avoir pris des mesures de redressement. Et si tel a été votre approche, vous serez plus à l'aise pour présenter une situation qui ne cherche pas à embellir la réalité.

L'idée de cette réflexion est de vous inciter à être le plus transparent possible dans vos comptes, surtout si vous comptez avoir recours aux crédits bancaires ou à des actionnaires. Ensuite, soyez consistant d'un exercice à l'autre. C'est indispensable pour garder la confiance de vos partenaires financiers, pour que le jour où vous aurez besoin d'eux, ils vous croient.

Les états financiers principaux

La comptabilité vous permet d'enregistrer tous les mouvements financiers de votre entreprise. Au bout de quelques mois, une lecture systématique de ceux-ci peut devenir rapidement difficile à interpréter, tant les écritures

sont nombreuses. Les états financiers sont des tableaux qui les résument. Leur objectif est de fournir des informations sur la situation financière, la performance, et les flux de trésorerie de l'entreprise. Ils servent à les comparer dans le temps.

Les principaux états financiers qui vous concernent sont :

1. le bilan ;
2. le compte de résultat, ou compte d'exploitation ;
3. le tableau de financement ;
4. le tableau des flux de trésorerie.

Le bilan est une photographie du patrimoine de l'entreprise et de ses engagements à une date donnée. Il permet de savoir quelle est sa situation financière et ce qu'elle vaut.

Le compte de résultat synthétise l'ensemble des dépenses (charges) et des recettes (produits) pour une période donnée. Il permet d'analyser les performances de l'entreprise. C'est lui qui donne le résultat net, ou bénéfice net de l'entreprise, lequel traduit la variation de son patrimoine au cours de la période.

Le plan de financement ou tableau d'emplois-ressources, est un tableau de synthèse qui résume l'ensemble des ressources financières dont l'entreprise peut disposer sur une période et l'ensemble des emplois permanents prévus sur cette même période. Le plan de financement prévisionnel de démarrage d'une entreprise résume donc l'ensemble des besoins permanents pour la créer et pour amorcer les premières semaines (investissements, dépenses exceptionnelles de démarrage, besoins en fonds de roulement), ainsi que les capitaux et emprunts qu'il faudra mobiliser pour financer ces besoins.

Le plan de trésorerie est un résumé de tous les encaissements et décaissements prévus au cours d'une période. Il est en général mensuel. Il reprend toutes les entrées et sorties de fonds valorisées toutes taxes comprises (TTC) :

- encaissements et décaissements résultant des recettes et dépenses d'exploitation ;
- rentrées de capitaux et emprunts ;
- investissements.

Étape 28

Calculer ses volumes et son chiffre d'affaires prévisionnel

Premier indice de performance d'une société, le chiffre d'affaires c'est un peu comme le Produit National Brut pour l'État. Tant qu'il est en croissance, le dirigeant est supposé créer de la richesse pour son entreprise. Le jour où la croissance se ralentit fortement, et à plus forte raison si elle devient négative, ses partenaires et lui-même vont commencer à s'inquiéter.

Dans une petite entreprise qui dépend souvent d'une seule activité sur un territoire réduit, cette situation a plus de chance d'arriver que dans une grande entreprise qui est présente en général sur plusieurs métiers. Cette baisse n'est pas forcément inquiétante, si elle résulte d'une décision de management, ou si les mesures sont déjà prises pour repartir. Mais, elle est difficile à faire accepter. Et si elle devait durer, la pression extérieure des partenaires augmenterait rapidement.

Calculer son chiffre d'affaires prévisionnel

Suivre son chiffre d'affaires est l'opération la plus simple. C'est la somme des factures que vous avez effectuées. Il se calcule sur une période qui varie d'une journée à une année. Une facture de marchandises entre dans votre chiffre d'affaires, dès qu'elle est émise, en général dès que la marchandise est expédiée ou remise à votre client. Pour un service, elle est émise dès que celui-ci est terminé. Une avance sur une vente ne fait

pas partie du chiffre d'affaires, sauf pour des chantiers importants qui ne concernent pas les petites entreprises.

Pour la microentreprise vous parlerez aussi de chiffre d'affaires encaissé. Cela correspond à la part de votre chiffre d'affaires qui vous a été effectivement payé.

Vous n'en êtes pas encore à ce stade de votre entreprise. Vous en êtes à estimer un chiffre d'affaires prévisionnel, ce qui est un exercice beaucoup plus délicat et hypothétique, qui va dépendre de vos choix stratégiques.

Il y a plusieurs méthodes pour calculer ce prévisionnel. Elles vont dépendre du type d'informations que vous avez pu acquérir dans votre étude de marché.

Ce peut être :

- Par référence à la concurrence, si vous avez réussi à vous procurer les comptes de vos concurrents futurs ou d'entreprises équivalentes, ou si vous avez trouvé des études sectorielles. C'est la méthode la plus adaptée à la petite entreprise.
- Par intention d'achats, une méthode normalement réservée aux grandes entreprises qui peuvent faire une étude de marché. Si vous êtes sur une niche d'activité sur un territoire géographique limité, un sondage pourra vous aider à estimer des volumes ou des budgets que les clients sont prêts à consacrer à votre produit ou service.
- Par marché potentiel, en croisant des études nationales sur votre activité avec des données démographiques sur votre territoire potentiel.

Les calculs pour des produits se feront en général à partir d'un volume que vous multiplierez par un prix moyen de vente estimé, voire déjà décidé. Ils pourront se faire par prestations ou interventions si vous êtes dans les services ; vous aurez déterminé alors une facture moyenne que vous multiplierez par le nombre d'interventions prévues.

Exemples de calcul de prévisionnel de chiffre d'affaires

Éric a le projet de démarrer son entreprise individuelle de maçonnerie. Il a projeté un tarif horaire de 25 € HT. Il prévoit pour la deuxième année de facturer 7 heures et demie par jour, 20 jours par mois, 11 mois par an. Son chiffre d'affaires prévisionnel annuel est donc de 41 250 € HT (= 7,5 X 25 HT X 20 jours X 11 mois).

Christophe et Thierry souhaitent créer une SARL pour agencement et rayonnages de magasins et logements de particuliers. Ils sont sous-traitants de sept entreprises qui leur assurent déjà un bon carnet de commandes. Ils prévoient 15 heures pour eux deux par jour, facturées à 34 € HT de l'heure, 200 jours par an. Leur chiffre d'affaires prévisionnel annuel est de 102 000 € HT.

Il y a une autre approche pour évaluer votre prévisionnel, si vous n'arrivez pas à trouver des informations fiables : c'est de calculer votre point d'équilibre de rentabilité, autrement dit le niveau de chiffre d'affaires que vous devez atteindre, pour que vos marges couvrent vos frais fixes. Nous y viendrons plus loin en détail. Cela revient à calculer le minimum de chiffre d'affaires que vous devez atteindre par jour, par semaine… pour couvrir vos dépenses régulières. Avec cette méthode, vous savez quel minimum de chiffre d'affaires vous devez réaliser pour commencer à vous payer personnellement. Si vous n'êtes pas sûr d'atteindre au moins ce niveau, mieux vaut repenser sérieusement à l'opportunité de vous lancer.

Votre chiffre d'affaires est un point de départ essentiel de l'établissement de vos comptes. Si donc vous vous faites conseiller par un comptable ou un organisme d'aide à la création, soyez très critique pour le calcul des volumes de vente et les calculs de chiffres d'affaires. Dites-vous que certains conseils auront un intérêt à vous faire croire que vous dépasserez les seuils de la microentreprise, et donc que le statut d'auto-entrepreneur n'est pas pour vous. Ou tout simplement qu'ils chercheront à vous faire plaisir, en vous présentant le beau projet que vous espérez. Réalisez aussi, que si vous vous appuyez sur des analyses sectorielles d'activité, vous obtiendrez des moyennes à partir des chiffres d'entreprises qui existent depuis des années ; moyennes que vous n'atteindrez probablement qu'après plusieurs exercices. Soyez donc critique. Ces chiffres prévisionnels doivent être les vôtres. Vous devez les endosser.

En microentreprise, ignorez les revenus à faible marge

Si vous êtes en microentreprise, dans l'artisanat ou les services, il se peut que vos clients vous demandent de leur fournir du matériel ou des marchandises avec vos prestations. Évitez alors de gonfler votre chiffre d'affaires avec ces achats, si vous devez les refacturer avec des marges faibles. Vous n'y gagnerez sans doute presque rien, parce que vous devrez

supporter des charges sociales sur ce chiffre d'affaires qui ont des chances d'être plus élevées que votre marge. Et ces ventes vous rapprocheront rapidement du seuil de chiffre d'affaires de la microentreprise. Préférez une solution d'achat pour le compte de vos clients qui pourra ne pas apparaître dans votre comptabilité.

Étape 29

Achats, marge brute et autres charges variables

Les charges d'une entreprise peuvent être classées de différentes manières. Pour une petite entreprise, contentons-nous d'une répartition simple entre charges variables et charges fixes. Cette méthode a l'avantage de faciliter le calcul d'un point d'équilibre de chiffre d'affaires à partir duquel l'entreprise commence à être bénéficiaire. Nous y viendrons.

Le poste d'achat conditionne votre marge brute et donc la base de vos résultats

Premier poste dans le plan comptable des dépenses de l'entreprise qui achète pour produire ou revendre, les achats sont le générateur de deux facteurs essentiels de réussite :

- La marge brute sur achats d'une part, le poste principal qui va vous permettre de couvrir vos frais fixes, et qui influencera directement votre rentabilité, plus que votre chiffre d'affaires.
- La trésorerie, parce que la bonne gestion de vos achats influera directement votre stock et donc votre trésorerie, ce qui va conditionner vos projets de développement, et surtout votre sérénité.

Pour ces deux raisons, c'est un poste essentiel de votre stratégie qu'il faudra surveiller régulièrement.

Au sens comptable, les achats représentent l'ensemble des biens (marchandises, matières et fournitures) et services de production (sous-traitance, énergie) acquis au cours d'une période par l'entreprise en vue de la vente, après transformation ou non. Ils comprennent aussi les matières consommables ou fournitures utilisées dans le cours des activités normales de l'entreprise.

Pour calculer la marge brute sur achats la comptabilité suit en fait vos consommations, en supprimant des achats les variations de stock. La formule à retenir est la suivante :

Consommations d'une période = achats + stock départ – stock final

Pour suivre ses consommations avec précision, une petite entreprise dont la gestion commerciale n'est pas informatisée, commence par faire un inventaire régulier. Plus tard, elle pourra utiliser d'autres méthodes de suivi. En période de démarrage en particulier, n'ayez pas peur de faire un inventaire trimestriel, au moins des produits avec une valeur significative. Cela vous évitera d'attendre la clôture des comptes de la première année pour connaître vos consommations et vos marges sur achats, ce qui reviendrait à naviguer sans filet pendant plus d'un an. Organisez donc vos comptes pour pouvoir suivre ces chiffres.

Les consommations sont pour une majeure partie, directement liées à votre chiffre d'affaires. Plus vous vendez, plus vous consommez. La différence entre vos ventes et vos consommations est votre marge brute, appelée marge commerciale pour les entreprises commerciales (cf. calcul à l'étape 10 : Comment calculer vos marges). Sauf pour les entreprises dispensées de TVA, elle se calcule hors TVA (HT). Et, le plus souvent, elle s'exprime en pourcentage du prix de vente HT, ce qui facilite les comparaisons. C'est le taux de marge brute (ou taux de marque).

Votre stratégie va vous conduire à améliorer le plus possible ce taux de marge brute. Et si vous vendez des lignes de produits ou services différents, il sera intéressant de suivre les marges spécifiques de chaque ligne. Cela peut vous permettre de varier votre stratégie de prix par exemple, et donc de marge, en fonction de conditions différentes de marché.

Fixez-vous un objectif de marge brute volontariste que vous suivrez dès le départ

Pour établir votre plan prévisionnel de marge brute, vous déterminerez pour commencer un objectif moyen de taux de consommation à terme, qui n'est que le complément à 100 % du taux de marge brute. Vous le trouverez dans les analyses de marché sectorielles, dans les comptes de vos concurrents, ou par analogie avec d'autres secteurs. Vous supposerez ensuite que vous ne parviendrez pas à ce taux dès la première année, faute de pouvoir négocier avec les fournisseurs au départ, et parce que votre gestion sera à ses débuts. Vous introduirez aussi un facteur correcteur de qualité et prix qui sera fonction de votre choix de positionnement par rapport à la moyenne sectorielle. Toutes ces corrections vous conduiront à un objectif de marge que vous n'atteindrez qu'après quelques années. Et si vous êtes un bon acheteur, qui en plus, n'a pas peur de vendre un peu plus cher, vous choisirez un objectif plus volontariste.

Exemple de projection de marge brute

Exercice	N	N + 1	N + 2	N + 3
Marge brute moyenne du marché	43 %	43 %	43 %	42 %
Correction démarrage	- 3 %	- 2 %	- 1 %	0
Correction mix qualité-produit/ moyenne	+ 4 %	+ 4 %	+ 4 %	+ 4 %
Marge brute moyenne	44 %	45 %	46 %	46 %

Pour améliorer ensuite ce taux de marge, vous aurez plusieurs moyens : négocier avec vos fournisseurs, ou en changer, modifier le produit, en éliminant par exemple ce qui n'est pas indispensable. Vous pourrez aussi revoir le choix de vos produits. Pour vous aider dans cette démarche, la mise en place dès le départ de votre entreprise d'un suivi analytique des consommations par produit ou famille de produit, vous permettra de confronter rapidement vos chiffres réels à vos objectifs, et donc de modifier plus rapidement votre stratégie.

En période de trésorerie tendue, renforcez votre contrôle des achats

Pour l'entreprise qui achète pour produire ou revendre, prévoir avec le plus de précision ses approvisionnements est le meilleur moyen de ne pas tomber en rupture de stock, ou au contraire de ne pas être en surstock. Si la trésorerie est positive, à une époque où les taux d'intérêt sont très bas, la tentation est forte de prendre des marges de sécurité fortes. En petite entreprise, c'est une règle sage et confortable lorsque les processus de suivi et de prévision ne sont pas informatisés, ou lorsqu'il n'y a pas un bon responsable des achats. Mais si la société emprunte, et que la responsabilité complète des approvisionnements est déléguée à un de vos responsables, le niveau de stock peut rapidement devenir très lourd. Il est donc essentiel de fixer des règles, des objectifs, et de contrôler régulièrement, tout au moins pour tous les produits qui représentent des valeurs significatives. Il faut imposer aussi des objectifs d'absorption des stocks de matières premières ou produits semi-finis obsolètes, tous ces produits qui se transforment en pertes en fin d'année au moment des inventaires. Autant de pertes qui auraient pu être évitées.

Les autres charges variables

Les achats font partie des charges variables de l'entreprise. S'y attachent directement les transports sur achats et sur ventes que vous devez estimer dans vos prévisions, et les commissions. L'ensemble est fortement lié au chiffre d'affaires.

Les autres frais variables le sont plus ou moins. Les coûts d'énergie, électricité, eau, le sont pour une petite fraction. Une partie des salaires peut être variable. Ce sont les primes et autres commissions, ainsi que certains contrats à durée déterminée, l'intérim, la sous-traitance. Normalement, et surtout en période de création, la plupart de ces charges variables peuvent être regardées comme des coûts fixes dans la préparation des comptes prévisionnels d'une petite entreprise. Et si vous vendez plus que vos prévisions, vos revenus supérieurs devraient vous permettre de les financer. Vous pouvez donc les ignorer dans vos prévisions.

Étape 30

Les charges fixes de l'entreprise

La maîtrise des charges fixes est un des moyens pour le chef d'entreprise de s'assurer que le chiffre d'affaires atteint, place sa rentabilité au-dessus du point d'équilibre. Passé ce niveau, la vie devient plus facile, plus rassurante. Réduire les dépenses fixes, c'est baisser le point d'équilibre. C'est un moyen rapide de dégager de meilleurs résultats. Il est donc essentiel d'y consacrer aussi du temps.

Séparer les charges liées à l'activité professionnelle des charges personnelles (familiales)

Réflexion sur votre organisation, avant d'entrer dans les détails comptables. Dans l'aventure dans laquelle vous vous lancez, votre situation de trésorerie ne sera pas qu'un indicateur de réussite de l'entreprise. Elle sera aussi un moteur de votre énergie personnelle, de votre capacité à trouver le courage dont vous aurez besoin. Dans cette période, il est très important de maintenir un équilibre personnel et familial, en s'assurant qu'un niveau minimum nécessaire de vos ressources sera affecté à votre budget personnel. Le meilleur moyen de s'en assurer est de séparer la gestion de vos comptes personnels et celle des comptes de l'entreprise. Pour une société, c'est une évidence puisqu'il y a deux structures juridiques différentes. Pour une entreprise individuelle classique, la tenue de comptes spécifique est aussi obligatoire. Si vous prévoyez d'être en microentreprise individuelle, auto-entrepreneur en particulier, la séparation des comptes est

devenue obligatoire, ce qui n'était pas le cas jusqu'à fin 2014. Une bonne décision, parce que c'est le seul moyen raisonnable de séparer la personnalité morale que constitue votre entreprise de la personnalité physique que vous êtes. Le moyen le plus simple de suivre votre entreprise, et de s'y engager sans prendre le risque d'être un jour paralysé par des difficultés financières familiales.

Les dépenses entrant dans vos charges fixes

Les charges fixes se répartissent en :

1. Autres achats et charges externes. Ce sont toutes les fournitures et prestations de tiers. Ce poste comprend :
   - les achats non stockés de matières et fournitures (eau, énergie...) ;
   - les fournitures de petit matériel ou administratives ;
   - les achats de sous-traitance ;
   - les redevances de crédit-bail ;
   - les locations ;
   - l'entretien et les réparations ;
   - les primes d'assurances ;
   - les études et recherche ;
   - le personnel extérieur à l'entreprise ;
   - les honoraires ;
   - la publicité ;
   - les frais de déplacements ;
   - les frais postaux et de télécommunication ;
   - les services bancaires (coffres, terminaux de cartes de crédit).
2. Impôts et taxes. Ce poste regroupe les impôts autres que l'impôt sur les bénéfices, la TVA et la contribution économique territoriale (CET). Ce sont les impôts sur les véhicules professionnels, sur les salaires, taxes d'apprentissage, sur des acquisitions de fonds de commerce, taxes foncières, etc..
3. Salaires et traitements.
4. Charges sociales.
5. Dotations aux amortissements et provisions.
6. Autres charges.

7. Charges financières. Ce poste regroupe tous les intérêts de vos emprunts et les commissions bancaires.
8. Charges exceptionnelles. Ce sont toutes les dépenses qui ne sont pas courantes. Ce poste reprend les conséquences financières d'événements exceptionnels : opérations de gestion (licenciements, amendes fiscales) ou opération en capital (cession d'actifs).

Quelle rémunération pour le chef d'entreprise ?

Si vous êtes travailleur individuel, associé unique d'une EURL, gérant majoritaire de SARL, ou profession libérale, vous êtes un travailleur indépendant, appelé aussi travailleur non-salarié (TNS). Dans les autres cas, vous êtes salarié.

Dans tous les cas, votre rémunération va se composer de plusieurs facteurs : salaire ou prélèvement pour les travailleurs indépendants, remboursement de frais personnels, distribution de dividendes si vous êtes en société et que vous faites des bénéfices.

Dans votre plan financier, vous allez fixer un revenu pour vous-même qui sera fonction de vos résultats prévisionnels. La réalité risque d'être différente de la prévision, puisqu'en pratique **votre revenu personnel sera souvent dans une petite entreprise la variable d'ajustement de votre trésorerie**. Ce qui revient à dire que chaque mois, vous ne pourrez vous payer qu'en fonction des résultats effectifs et surtout de la trésorerie de votre entreprise, même si vous avez décidé de ne pas le faire pour préserver le budget familial et même si cela est difficile à imaginer, si vous n'avez pas déjà eu cette expérience.

Patrick avait racheté une entreprise en sérieuses difficultés qui fabriquait du matériel pour la restauration. Le développement était conforme aux prévisions : une croissance régulière supérieure à 10 % chaque année, une forte amélioration de la marge brute relative, mais des pertes pour les deux premières années, dans un contexte de très forte restructuration. Le banquier a changé après un an. Il n'était plus question de pertes pour son remplaçant. Pendant plusieurs mois, le salaire de Patrick et celui de sa femme qui travaillait dans l'entreprise furent fortement réduits, souvent supprimés pour payer les salariés. Et cela, jusqu'à ce qu'ils vendent leur maison, ce qui permit de désendetter l'entreprise et de continuer sereinement le programme de restructuration et de développement.

Si vous êtes seul dans votre petite entreprise, soyez donc prudent dans vos estimations de rentrées avant de commencer, et accordez-vous une rémunération raisonnable. Maintenez éventuellement une part de vos allocations-chômage ou équivalentes si vous y avez droit.

Suivez de près vos salaires et vos charges sociales

Si vous devez embaucher du personnel dès le départ, les salaires ont des chances de constituer pour l'entreprise, le premier ou le deuxième poste de dépenses en importance. Sauf en situation de forte croissance, ou de pointe d'activité temporaire, ceux-ci sont prévisibles, y compris la partie variable qui est constituée par les commissions et les primes. Elle l'est de toute façon au niveau du budget : il suffit de la provisionner à 100 %. Et si la croissance devient plus forte que prévue, les commissions et les heures supplémentaires augmenteront, mais ces dépenses seront normalement largement compensées par la hausse des résultats. Si, au contraire, les résultats sont moins bons, le premier poste que vous essaierez de réduire, ce sont les salaires. Mais l**es salaires, c'est le poste de dépenses le plus difficile à adapter à l'activité, parce qu'il joue sur le facteur humain**. Parce que normalement personne n'aime licencier et qu'il faut de bonnes raisons légales pour le faire. Raison de plus pour que vous soyez particulièrement vigilant, pour ne pas devoir vous mettre dans la situation où il faudrait licencier. Pour différer des embauches non indispensables, pour réorganiser votre équipe, quitte à mettre un peu plus de pression sur certains.

Si le budget a été réaliste, les salaires sont faciles à garder sous contrôle. Il y a donc tout intérêt à suivre de très près cette dépense.

Le facteur de dépense le plus important qui vient s'ajouter à votre rémunération et les salaires, est celui que vous ne verrez pas ; c'est l'ensemble des charges sociales. Ceci a été détaillé dans les étapes précédentes. Cela dépend de votre statut, de celui de l'entreprise, de sa taille. N'y revenons pas. Vous devriez avoir déjà noté tous les éléments. Vérifiez-les sur les sites du gouvernement pour être sûr d'être à jour pour les bons taux de cotisation et autres règles.

Et si vous avez bénéficié d'exonérations, pensez aussi à faire un prévisionnel sur plusieurs années, pour éviter des grosses surprises lorsque les cotisations augmenteront.

Les amortissements

L'amortissement comptable d'un investissement non financier a pour objet d'étaler son coût sur sa durée d'utilisation. Celui-ci est donc réparti sur plusieurs exercices. Il ne vient donc pas grever fortement vos dépenses de l'année d'acquisition. Il est regardé aussi comme la constatation qu'un investissement s'use dans le temps et qu'il faut donc reconstituer le capital pour permettre son remplacement ultérieur.

Fiscalement un amortissement est une charge qui diminue le bénéfice. La durée d'amortissement correspond en principe à la durée de vie de l'investissement. Elle peut varier de trois ans pour un micro-ordinateur à 50 ans pour une construction. Différentes méthodes sont utilisées pour les amortissements, les règles d'ensemble étant encadrées par l'Administration fiscale. La plus courante est un amortissement linéaire. Vous y amortissez la même somme chaque année.

L'amortissement illustre parfaitement la différence entre vos dépenses d'exploitation et vos sorties de trésorerie. La sortie de trésorerie correspondant à un investissement sera faite au moment de l'acquisition. Par contre, en termes d'exploitation vous pourrez répartir votre dépense sous la forme d'amortissements étalés sur plusieurs exercices, selon l'exemple suivant :

Exemple d'amortissement d'une machine-outil
Valeur d'origine brute : HT 15 000 €
Date de mise en service : 01/05/2013
Durée d'amortissement : 5 ans
Exercice fiscale du 01/01 au 31/12 de chaque année
Mode d'amortissement : Linéaire

Exercice	Durée d'amortissement	Amortissement	Cumul d'amortissements	Valeur nette
2013	8 mois	2 000 €	2 000 €	13 000 €
2014	12 mois	3 000 €	5 000 €	10 000 €
2015	12 mois	3 000 €	8 000 €	7 000 €
2016	12 mois	3 000 €	11 000 €	4 000 €
2017	12 mois	3 000 €	14 000 €	1 000 €
2018	4 mois	1 000 €	15 000 €	0

En fin de période d'amortissement votre machine ne vaudra plus rien comptablement. En réalité elle fonctionnera peut-être toujours, auquel cas son coût d'exploitation sera nul, à part de l'énergie et sans doute un peu plus de maintenance.

Suivez régulièrement vos charges fixes, un poste très maîtrisable

Retenez de cette description des **charges fixes que leur bonne maîtrise améliore nécessairement vos résultats**. Entre le dirigeant qui contrôle mal ses frais généraux, sous prétexte que sa trésorerie est positive, et qu'il a l'impression qu'il peut dépenser, et le dirigeant qui exige que l'on rapporte un crayon quand il est complètement usé avant d'en donner un nouveau, les possibilités de choix sont multiples.

De nombreux logiciels fournissent un palmarès des charges. Rien de plus facile alors que de les analyser plus ou moins régulièrement selon leur importance. De consacrer un peu de temps aux plus grosses, de repérer celles qui sont excessives ou inutiles. La préparation annuelle de votre budget sera l'occasion de revoir toutes ces dépenses dans les moindres détails. Et il y a toujours des surprises. Une grande entreprise aura une équipe de *cost killers* pour les réduire systématiquement. Dans une petite entreprise le rôle de contrôle sera souvent exercé par ceux qui dépensent. Votre problème, c'est qu'il est forcément difficile pour eux de s'autocontrôler, parce que la mise à plat des frais peut remettre en cause leur emploi, des habitudes, des privilèges. Vous devez donc y consacrer du temps vous-même, surtout si l'entreprise connaît des tensions.

Gérez votre entreprise de façon économe

Vous allez lancer votre entreprise. D'un seul coup vous allez avoir de la trésorerie pour votre projet, parce que vous avez emprunté. **Dès le premier jour, pensez à gérer votre entreprise de façon économe**. Une bonne organisation physique des espaces de travail est une source d'économie. Les fournitures administratives et d'atelier finissent par représenter des sommes non négligeables. Des déplacements contrôlés permettent de réduire les frais de route.

Pensez à éviter toutes les dépenses inutiles ou celles qui ne servent que parce qu'elles vous font plaisir. À qualité égale, choisissez les solutions les moins chères. Toutes ces solutions sont autant d'occasions de faire des économies. Mais, ne versez pas pour autant dans la radinerie, dans la mesquinerie. Vous obtiendriez des résultats inverses en créant des frustrations inutiles.

Étape 31

Le compte d'exploitation et son analyse

Chiffres d'affaires et marge brute sont des indices de mesure de vos performances. Autre indice encore plus significatif, les résultats de votre compte d'exploitation.

Calculer votre résultat d'exploitation

Reprenez votre chiffre d'affaires prévisionnel et ajoutez-y vos autres revenus ou produits non liés à votre exploitation : subventions, commissions diverses perçues, ainsi que vos produits financiers. Plus tard vous y ajouterez les produits exceptionnels éventuels, recettes hors exploitation, telles que les plus-values sur cessions d'immobilisations. L'ensemble constitue vos recettes ou produits.

Pour arriver à votre résultat d'exploitation, vous allez déduire de ces produits, l'ensemble des dépenses prévisionnelles qui ont été évaluées.

Un compte d'exploitation classique se présente comme le tableau suivant, avec une colonne pour les produits (ou recettes) et une colonne pour les charges (ou dépenses). Le résultat d'exploitation est la différence entre les produits et les charges liés à votre activité, c'est-à-dire, hors éléments financiers et exceptionnels.

Les produits et charges financières constituent le résultat financier qui est le plus souvent négatif. Produits et charges exceptionnelles sont regrou-

pés dans le résultat exceptionnel. Le cumul de ces trois sommes donne le résultat avant impôts (sur les bénéfices). Si les produits dépassent vos charges votre entreprise est bénéficiaire. Dans le cas contraire elle est en perte.

Exemple d'un commerce

CHARGES (en €)	Montants	PRODUITS (en €)	Montants
Achat consommés de marchandises Variations de stocks Charges externes Charges de personnel - salaires - cotisations sociales Impôts et taxes Dotations aux amortissements et aux provisions Sous-total	39 500 - 5 000 16 600 54 000 24 300 3 500 6 200 139 100	Chiffre d'affaires Autres produits **Total revenus**	125 000 18 000 **143 000**
Résultat d'exploitation	**3 900**		
Intérêts payés/emprunt	1 660	Intérêts reçus	125
Résultat financier	**1 535**		
Charges exceptionnelles Amendes Autres charges exceptionnelles	 350 270	**Produits exceptionnels** (Plus-values et autres produits inattendus)	
Résultat exceptionnel	**620**		
Bénéfice avant impôts	1 745		
Impôts/bénéfices *	260		
Bénéfice net après impôts	**1 485**		

* Taux réduit à 15 %.

Votre résultat d'exploitation, c'est votre indicateur principal de performance

La dernière ligne de votre compte d'exploitation, le bénéfice net après impôts, est la première que vos partenaires financiers regarderont. Celle qui mesurera votre réussite ou qui les alertera.

Pour votre plan financier de départ, faites donc un prévisionnel au minimum sur trois ans, pour faire apparaître votre progression vers des résultats positifs. Et dites-vous qu'**être en perte en début d'activité n'est pas anormal pour une entreprise**. Vous n'allez pas générer le nombre souhaitable de clients dès le premier jour. Vos ventes ne vont augmenter que progressivement. Vos dépenses de marketing pour vous faire connaître seront sans doute plus importantes au démarrage. Vos frais de déplacement aussi pourront être plus élevés, parce que vous aurez le temps de prospecter.

Commencez donc par un plan financier prévisionnel qui soit réaliste. Ne faites surtout pas un plan trop optimiste pour vos banquiers, que vous ne seriez pas en mesure de tenir. Cela vous permettra de prévoir vos besoins, et donc de financer les pertes éventuelles du début. Ensuite, faites des comptes, de préférence chaque trimestre, et revoyez votre prévisionnel à un an, à cette occasion. Ces comptes intermédiaires n'ont pas besoin d'être très précis. Seuls, les chiffres les plus importants sont suffisants. Les autres peuvent être estimés. Cela vous permettra de montrer à vos partenaires financiers, si nécessaire, que vous êtes en ligne avec vos objectifs de chiffre d'affaires et de progression des résultats, qu'il était prévu que vous soyez temporairement dans cette situation de perte et qu'ils n'ont pas à s'inquiéter. Cela montrera surtout à vous-même que vous pouvez rester serein. Et, si vous êtes en dessous de vos prévisions, vous prendrez immédiatement les mesures de redressement, et serez en mesure de le montrer à vos partenaires.

Plus tard, si votre résultat d'exploitation est positif, l'entreprise est supposée avoir une situation qui est au minimum satisfaisante. Normalement les partenaires financiers ne devraient pas s'inquiéter. Un résultat net négatif ou proche de zéro va par contre, commencer à les alarmer. Il deviendra alors plus difficile de les convaincre, même si le plus important, ce n'est pas ce que pensent ces partenaires, mais la conviction que vous avez sur l'évolution de ces résultats. Vous savez ce que vous avez entrepris pour que la situation évolue. Vous savez ce qui a des chances de se produire dans les mois et les années à venir.

En fait, l'une des difficultés que vous rencontrerez avec vos banquiers, c'est qu'ils attachent énormément d'importance aux chiffres, mais beaucoup moins à l'histoire qui est derrière. Les chiffres c'est du concret pour eux. Par contre, toutes les belles présentations ont souvent du mal à les convaincre, même si vous êtes sûr de vous. Travaillez donc vos discours pour qu'ils soient rassurants et convaincants. Efforcez-vous d'éviter ce qui peut créer un doute, sans pour autant cacher la réalité.

N'oubliez jamais le point d'équilibre du chiffre d'affaires, votre seuil d'alarme

Une information essentielle pour rester serein, ou au contraire pour commencer à s'inquiéter, est de savoir quel chiffre d'affaires minimal votre entreprise doit réaliser pour être bénéficiaire. L'étude de ce point d'équilibre à partir des frais fixes et du taux de marge brute est une tâche très utile, qui ne doit pas seulement être confiée à votre comptable, mais qu'il est préférable d'étudier avec lui. Elle est simple. Elle revient à appliquer votre taux de marge nette après coûts variables sur le montant de vos frais fixes.

Illustration par un exemple :

Exemple de calcul de point d'équilibre

Karine souhaite créer une boutique de vêtements féminins dans une petite ville. Elle évalue ses frais fixes professionnels mensuels pour la première année à 1 760 €, dont le loyer. Sa marge brute sur achats HT est projetée à 43 %. Bénéficiaire de l'Accre, ses charges sociales en tant qu'auto-entrepreneur seront de 3,5 %. Sa marge nette après charges sociales sera donc de 39,5 % (= 43% - 3,5%). D'où un point d'équilibre mensuel de chiffre d'affaires, hors rémunération à 4 460 € (= 1 760/0,395).

Elle souhaite en réalité pouvoir se rémunérer 800 €, sachant qu'elle bénéficie en plus d'allocations.

Son point d'équilibre sera alors de 6 181 € (= 2 560/0,395).

Résumé du calcul

Achats en pourcentage du chiffre d'affaires	54,5 %
Transports/achats et autres frais sur achats en pourcentage du chiffre d'affaires	2,5 %
Taux de marge brute (100 % - 54,5 % - 2,5 %)	43 %
Charges sociales	3,5 %
Taux de marge après charges sociales sur chiffre d'affaires (43 % - 3,5 %) *	39,5 %
Total frais fixes hors rémunération	1 760 €

Rémunération	800 €
Point d'équilibre hors rémunération (1 760/0,395)	4 460 €
Point d'équilibre après rémunération (2 560/0,395)	6 181 €

* Exemple pour une microentreprise dont les charges sociales sont liées au chiffre d'affaires. Pour les autres, les charges sociales viennent augmenter les frais fixes

Le rapprochement de ce calcul avec le chiffre d'affaires doit se faire régulièrement pour déclencher à temps les mesures nécessaires, si l'entreprise se rapproche du point d'équilibre. En période tendue, baisser le point d'équilibre doit être une préoccupation permanente.

En période de démarrage, et si votre activité n'est pas trop saisonnière, cette approche vous permettra aussi de repérer à quel moment de chaque mois, vous pouvez commencer à vous accorder une rémunération.

Si donc, vous n'arrivez pas à bien comprendre la finance, souvenez-vous au moins de ce chiffre, votre point d'équilibre de chiffre d'affaires.

Pour une microentreprise qui tient des comptes très simplifiés, vous pouvez ajouter à vos frais fixes ci-dessus, les remboursements d'emprunt, intérêts et principal inclus. Vous obtiendrez ainsi un point d'équilibre de trésorerie. Cela manque un peu de rigueur comptable mais c'est une approche bien pratique.

Pensez à analyser vos prix de revient et ceci dès le départ

L'analyse de vos coûts variables et fixes va vous permettre de déterminer vos prix de revient par produit ou service. Information essentielle pour déterminer vos marges précises.

Il y a de multiples méthodes de calcul de prix de revient. Elles sont plus ou moins adaptées à chaque métier. Une société de production n'utilisera pas les mêmes qu'une société de distribution. Des projets qui se bâtissent sur plusieurs mois seront calculés aussi différemment. Et comme les prix de vente dépendent des prix de revient, il est essentiel d'avoir l'approche la plus pertinente possible, de ne pas se précipiter dans la première proposition faite par un comptable, sous prétexte que vous n'êtes pas un financier éclairé.

Un distributeur de produits qui ne transforme pas, appliquera souvent un coefficient multiplicateur ou un taux de frais généraux sur le prix d'achat, quel que soit le produit, souvent le même pour les entreprises d'un même secteur. C'est considérer que tous les produits supportent les mêmes coûts en pourcentage du prix d'achat. Si le loyer est cher, une part des mètres carrés devrait être allouée aux coûts d'achat. Si certains produits sont pré-vendus, l'effort de vente sera beaucoup plus faible. Si certains types de clients demandent beaucoup plus d'énergie, le coût ne sera pas le même… Une petite entreprise retient souvent des méthodes très uniformes de calcul. En répartissant les produits, la clientèle, en segments relativement uniformes, les coûts peuvent être alloués différemment. Et cela donnera plus de chances d'être vendus aux produits qui supportent moins de coûts.

Si l'entreprise produit, l'exercice est plus complexe. Une analyse de la valeur de chaque produit courant s'impose. Le premier élément d'un prix de revient, ce sont les coûts variables de production. Pour une bonne précision, ils nécessitent une décomposition très détaillée de tous les composants et de la main-d'œuvre de production qui entre dans la fabrication de chaque produit. Les autres coûts fixes de production sont alloués ensuite à chaque produit. C'est une tâche que vous trouverez difficile si vous essayez d'être très précis. Comment allouer le loyer, l'électricité, le salaire du chef d'atelier, les amortissements du matériel ? Limitez-vous donc aux chiffres significatifs. Envisagez aussi d'allouer plus de coûts fixes sur les produits mûrs, stabilisés, de manière à favoriser les produits nouveaux.

La totalité de ces valeurs vous donnera le prix de revient industriel ou de production de votre produit. Vient alors un ensemble très hétérogène de coûts indirects que tous les prix de revient vont supporter : frais généraux, frais de marketing, etc. jusqu'aux frais financiers. La méthode la plus courante pour une petite entreprise est d'exprimer la totalité de ces charges en pourcentage du chiffre d'affaires budgété de l'entreprise, et d'appliquer un taux uniforme à chaque prix de revient. C'est simple, donc facile à utiliser. Cela peut être affiné, si par exemple vous pouvez allouer des dépenses spécifiques à des produits précis. Le sujet est vaste et demanderait plus d'explications. Retenez qu'obtenir des prix de revient, et selon une méthode qui soit cohérente avec vos objectifs et compatible avec vos capacités de gestion, est définitivement une nécessité.

Étape 32

Budget et contrôle budgétaire

Pour toutes les petites entreprises, y compris les auto-entrepreneurs, il est utile d'avoir compris les étapes précédentes sur la finance. Si ce n'est pas le cas, faites-vous guider par un comptable ou un proche. Mais si vous voulez atteindre une capacité d'analyse meilleure, qui vous permettra d'aller plus loin dans vos performances, si votre projet est ambitieux, il est important que vous essayiez de comprendre aussi les étapes suivantes.

Budgéter pour chiffrer le futur

Qui a travaillé dans des grandes entreprises ne peut pas ignorer ces grandes séances de préparation du budget annuel qui concernent toute l'entreprise. Exercice quelquefois très stressant, parce qu'en dépend son emploi futur dans l'entreprise. Exercice souvent irréaliste quand il est demandé une prévision mensuelle pour chaque client. Exercice de manipulation parfois, parce que le supérieur hiérarchique impose un objectif budgétaire qui a été décidé au-dessus de lui. Ce type de budget engloutit beaucoup d'énergie, fait perdre beaucoup de temps. Il déclenche des comportements improductifs.

Dans une petite entreprise, le budget se résume souvent à un prévisionnel de compte d'exploitation annuel et trimestriel. Il est établi par le dirigeant qui est le garant de la stratégie et qui dispose de toutes les informations. Il est souvent aussi le commercial de l'entreprise.

Ce budget a des chances d'être plus loin de la réalité que celui d'une grande société, parce que la petite entreprise n'a souvent qu'une activité, et que l'impact de chaque variable sera beaucoup plus fort sur les chiffres. Il reste très utile pour savoir où vous allez et comment y aller. Pour chiffrer vos objectifs, pour créer un cadre financier pour vos plans d'action, vos décisions. C'est l'outil de base de la prévision.

La première partie d'un budget est le budget des ventes. C'est la prévision de chiffre d'affaires qui a été vue. Une fois passée la période de démarrage que nous avons étudiée, le budget des ventes devrait être ambitieux, volontariste, pour vous stimuler et pousser le commercial que vous avez peut-être embauché, mais raisonnable à atteindre. Le plus simple est d'être honnête avec vous-même, de croire en vos chiffres. Ce budget, votre budget, sera peut-être difficile à respecter, et ne doit pas être celui qui va vous engager vis-à-vis de vos banquiers. Une solution est de préparer deux budgets, un budget dit « commercial » et un budget dit « financier ». Le premier est interne. Le budget financier s'adresse aux banquiers. Il reposera sur des données plus prudentes.

Vient ensuite le budget des charges. Il va vous vous servir à simuler diverses alternatives : marge sur achats, dépenses marketing, rémunération. La synthèse de ces chiffres, c'est le compte de résultat prévisionnel vu plus haut. Un préalable aux bilans prévisionnels, plan de financement…

Contrôle budgétaire pour confronter la réalité à la prévision

Le contrôle budgétaire, c'est l'occasion régulière de confronter tous les résultats avec les prévisions, de vérifier qui a respecté son budget si vous avez du personnel, de récompenser ceux qui l'ont dépassé, de comprendre le pourquoi des écarts, de détecter les difficultés. Comment faire mieux, comment faire plus. Comparer avec ses concurrents, avec des indicateurs de marché, de prix, de croissance, d'inflation. C'est le moment de préparer le budget du prochain exercice et de prendre des décisions importantes pour l'avenir.

Le contrôle budgétaire le plus important est annuel. Mais il est bon aussi de préparer des situations en cours de période, pour ne pas attendre trop longtemps pour réagir et revoir éventuellement ses budgets. Et comme

il est évident qu'il y a des écarts dans un sens ou dans un autre, ils permettent régulièrement de réagir sans attendre les résultats de l'année et surtout, sans attendre qu'il soit trop tard. En période tendue il est prudent de faire au minimum un compte de résultat par trimestre. Lorsque la situation est plus critique, il n'est pas difficile de faire des comptes mensuels avec les logiciels de comptabilité-finance d'aujourd'hui. Des comptes simplifiés, sans entrer dans tous les détails des dépenses régulières que vous pourrez forfaitiser. Le meilleur moyen de réagir en anticipation, de conduire moins dangereusement, ce qui permet de prendre plus de risques.

Un reporting dès le départ

Le budget c'est le futur. Le reporting c'est le présent et le passé récent, ce qui s'est produit. C'est ce qui permet à chacun des collaborateurs d'une entreprise de suivre son activité. Un bon système de reporting est tout aussi important que des budgets. Il permet de faire circuler vite les informations, donc de prendre rapidement des actions correctives. Même sans connaître la comptabilité, et à condition d'avoir quelques bases de finance, vous devez comprendre des notions de reporting et vous en servir.

Un tableau de reporting est établi par rapport à des objectifs, ce qui permet des comparaisons. Il doit être simple, facile à lire. Les tableaux les plus courants seront proches de la réalité quotidienne de chacun. Pour ce faire, il est préférable qu'ils soient conçus par les principaux intéressés et qu'ils soient remplis par des tiers, pas par ceux qui en sont les responsables. Idéalement un reporting reprend des informations croisées de différentes fonctions.

Ce point de théorie étant donné, quels tableaux de reporting devrait avoir au minimum une petite entreprise ? Le premier, à mettre en place dès le départ, c'est la mesure des ventes. Elle peut être en volume ou en euros. Un tableau hebdomadaire sera suffisant. Si vous produisez, un suivi des productions en volume quotidien permettra de suivre vos salariés et de mettre un peu de pression. Pour tenir compte des effets de saisonnalité, il est bon d'établir un reporting de l'activité sur une période glissante. Ceci permet de ne pas se bercer d'illusions parce qu'il y a eu une période exceptionnelle et de ne pas stresser inutilement, dans le cas contraire.

Étape 33

Le plan de financement et la trésorerie

Le plan de financement résume vos ressources et vos emplois en liquide sur une période donnée, de l'année au moyen ou long terme. La trésorerie résume vos dépenses et recettes en liquide sur une courte période, trimestre, mois, voire semaine en cas de situation critique.

Les investissements c'est l'avenir de l'entreprise

La planification des investissements est aussi fondamentale, puisque **ce sont des investissements que dépendent les développements futurs**. C'est votre responsabilité en tant que chef d'entreprise, d'en définir le cadre et l'importance, puisque c'est vous qui conduirez l'entreprise où elle sera dans quelques années, vous qui avez la vision du futur. C'est vous qui déciderez dès le départ, et ensuite à partir des résultats projetés, si ces investissements seront autofinancés à partir des bénéfices ou payés par du capital ou des emprunts, s'ils doivent être reportés en cas de tensions, ou s'ils doivent être au contraire accélérés.

Le besoin en fonds de roulement

Expression mystérieuse couramment employée par les financiers, la connaissance du besoin en fonds de roulement est une donnée indispensable pour prévoir l'évolution de votre trésorerie.

Le **besoin en fonds de roulement** (**BFR**), **c'est le montant des ressources financières dont vous aurez besoin pour couvrir les décalages de trésorerie entre vos décaissements et vos encaissements**.

Pour en comprendre le sens, prenons quelques exemples.

Lorsque vous allez dans un hypermarché en tant que consommateur, vous payez comptant. L'hypermarché paie ses fournisseurs à 90 jours. L'hypermarché est dans la position idéale d'un besoin en fonds de roulement négatif puisqu'il ne décaisse pour la vente d'un produit que 90 jours après avoir reçu le paiement de celui-ci. Plus il vend, plus il génère de trésorerie. Cela lui permet largement de financer ses stocks, d'autant qu'ils sont gérés pour être au minimum. Cela lui permet même d'utiliser sa trésorerie pour investir.

Si vous créez un petit commerce de vêtements, vous commencerez par payer comptant vos fournisseurs. Vos clients vous paieront comptant. Votre besoin en fonds de roulement dépendra donc du niveau de votre stock. Si vous avez bien acheté, votre stock pourra ne représenter que trois mois d'achats. Si vous avez des produits qui ne tournent pas bien, vous aurez rapidement jusqu'à six mois de stock, voire plus d'un an. Si vous créez une entreprise de services, vous n'aurez que peu de stock. Vous aurez quelques fournisseurs et surtout des salaires si vous embauchez. Par contre, vos clients vous paieront peut-être à 30 jours et plus.

Pour mieux illustrer la nature et l'importance d'un BFR, les analystes le présentent en jours de chiffre d'affaires. Il suffit pour le calculer de diviser les valeurs par le chiffre d'affaires hors taxes de l'entreprise, et de multiplier le résultat par 365 jours.

La plupart des petites entreprises ont un besoin en fonds de roulement qui est positif. Votre objectif doit être de le réduire le plus possible. Pour un commerce par exemple, la bonne gestion de vos stocks sera le facteur clé de votre capacité à accroître votre chiffre d'affaires, parce que plus votre stock tourne vite, plus vous générerez de chiffre d'affaires avec une valeur de stock donnée. Et inversement.

Exemple de calcul de besoins en fonds de roulement (BFR)
Édith veut créer un commerce de chaussures. Ses données financières sont les suivantes :

- chiffre d'affaires prévisionnel année 1	92 000 €
- marge brute sur achats HT	48 %
- coûts d'achats en pourcentage	52 %
- achats année 1	47 840 €
- stock de démarrage	10 000 €

Supposons que son stock reste à ce niveau de 10 000 €. Celui-ci représente 76 jours d'achats annuel (10 000/ 47 840 x 365 jours), un bon taux de rotation de stock. Exprimé en équivalent « jours de chiffre d'affaires », le stock est de 40 jours (10 000/92 000 x 365 jours). Édith n'a pas de crédit fournisseur au départ. Ses clients paient comptant. Son BFR est de 40 jours.
Si le stock est moins bien géré, disons s'il tourne en 150 jours, ce qui n'est pas exceptionnel dans ce métier, le chiffre d'affaires annuel maximum ne sera que de 46 800 € (10 000/0,52 x 365/150 jours). Son BFR sera de 150 jours.

Pour un service, vous devez suivre principalement votre crédit client et vos dettes fiscales et sociales, ce qui signifie, mettre en place un bon système de relance des paiements et écarter les mauvais payeurs pour baisser le temps d'encaissement. Et ne pas oublier les dates de paiements des charges sociales et des impôts et taxes.

Ainsi Didier avait racheté une petite entreprise de services à la personne, des ménages principalement. Pour augmenter son chiffre d'affaires, il a fait appel à une société de ménage référencée nationalement qui lui assurait rapidement une très bonne croissance. Celle-ci ne le payait qu'à 60 jours, alors qu'il payait le personnel qu'il avait recruté pour cette enseigne, quasiment à la semaine. Rapidement, il s'est trouvé confronté à des problèmes graves de trésorerie. Il a donc dû emprunter, alors que ses résultats s'amélioraient.

Pour une petite entreprise, le BFR se résume au calcul suivant :

BFR = stocks + créances clients + charges payées d'avance - dettes fournisseurs - dettes sociales et fiscales

Si vous comprenez mal la finance, il est indispensable que vous fassiez un effort pour comprendre cette notion de BFR, parce qu'elle est essentielle pour anticiper votre situation de trésorerie. La conséquence d'un BFR éle-

vé est que **vous pouvez vous trouver dans une situation où, plus votre croissance est élevée, plus votre trésorerie est insuffisante, alors que vos profits augmenten**t. Ce sera le cas, si le niveau des bénéfices que génère votre activité supplémentaire ne suffit pas à financer l'augmentation du BFR liée à votre fort développement. Une situation qui conduit régulièrement des entreprises au dépôt de bilan, sans que ses dirigeants aient compris ce qui leur arrivait. Vous devez donc comprendre et surtout, n'avoir de cesse d'améliorer vos conditions de paiement et d'encaissement, et d'optimiser vos stocks.

Ainsi Éric avait créé une petite maison d'édition de livres avec un apport de près de 60 000 €. La difficulté de ce métier vient de la nécessité d'imprimer la totalité du stock de chaque nouvelle édition d'un livre, dès le lancement. Or, la vente d'un livre peut durer plus d'un an. Après deux ans les ventes étaient bonnes, mais Éric avait utilisé la plus grande partie de ses ressources pour son stock. Il n'avait donc plus de trésorerie d'avance et ne se payait que très peu. Il a cru trouver la solution avec un nouveau distributeur de livres qui allait lui assurer au moins un doublement des ventes. Mais, il n'a pas calculé l'accroissement considérable de ses besoins en fonds de roulement qui allait résulter de ce choix, ce diffuseur lui demandant d'assurer à peu près six mois de stock supplémentaire. Le chiffre d'affaires augmentait effectivement fortement, mais la trésorerie devint catastrophique. Il dut faire appel à de nouvelles ressources.

Pour financer votre BFR, vous utiliserez en premier l'excédent de vos ressources permanentes à plus d'un an (capitaux propres et endettement) sur vos immobilisations (principalement vos investissements). Les comptables ont manqué de clarté en appelant cet excédent le « Fonds de roulement », ce qui peut créer une confusion avec la notion de « Besoin en fonds de roulement (BFR) ». S'il est insuffisant pour financer votre BFR, cas fréquent, vous ferez appel à des crédits à court terme pour compléter vos besoins. S'il est négatif, cela signifie que vos ressources sont insuffisantes, et que vos investissements et vos besoins en fonds de roulement sont financés par votre trésorerie ou que vous avez un besoin en fonds de roulement négatif, le cas des hypermarchés. Tout ceci est un peu compliqué mais, ne vous inquiétez pas si vous le comprenez moins bien. Votre comptable pourra le faire à votre place. Par contre retenez que **dès la création de l'entreprise, il est prioritaire de penser besoins en fonds de roulement.** Autrement dit, de négocier les conditions de paiement les plus longues possibles avec vos fournisseurs, de mettre en place une gestion de stock pour que celui-ci

tourne rapidement, de choisir un système d'encaissement qui réduise la durée de vos entrées de fonds.

L'autofinancement c'est la part du profit qui reste dans l'entreprise

Les immobilisations décidées, et le compte de résultat prévisionnel ayant été établi, toutes les données sont réunies pour établir une prévision d'emplois-ressources, un plan de financement. La première ressource au départ vient des capitaux que vous apporterez, des subventions que vous recevrez peut-être, et des emprunts que vous pourrez obtenir. Ensuite, c'est votre autofinancement qui sera le moyen interne de financer les variations d'actifs. **L'autofinancement, c'est la part du profit qui reste dans l'entreprise, après distribution aux salariés et aux actionnaires**. Il se calcule en ajoutant au profit net après impôts, les amortissements et les provisions, autrement dit les dépenses que vous avez fait figurer sur votre compte d'exploitation et qui ne se traduisent pas par des sorties de fonds.

Autofinancement = bénéfice net après impôts
+ amortissements + provisions

Quelles sources de financement ?

Vos ressources, pour financer vos investissements, comprennent le capital apporté par vous-même, vos associés ou vos actionnaires, les subventions, les emprunts que vous contractez, et l'autofinancement.

Le choix du financement dépend d'abord de vos objectifs et de ceux des actionnaires éventuels, de la perception que vous avez chacun du potentiel de bénéfices futurs de l'entreprise. Plus tard, il pourra résulter aussi de besoins de dividendes. Sauf si vous contrôlez la majorité des actions, voire la totalité, la décision du financement de la croissance vous échappe donc un peu.

Vous aurez donc naturellement une préférence pour garder la majorité. Tout va dépendre de vos ressources personnelles et de l'ampleur de votre projet. De la structure aussi. En entreprise individuelle, si vous apportez des fonds supplémentaires pour financer vos projets ou augmenter votre

fonds de roulement, ce sera à la fois pour vous et pour l'entreprise puisque les deux sont confondus. En société, si vous apportez seul du capital supplémentaire, vous augmenterez automatiquement votre pourcentage de parts détenues. Mais si ce sont vos autres partenaires qui apportent les fonds, votre part diminuera. Vous chercherez donc plutôt à augmenter la part de l'endettement bancaire.

La tentation peut donc être grande de limiter les ressources de l'entreprise et donc les investissements et votre fonds de roulement pour ne pas réduire votre part. Soyez prudent. Ne vaut-il pas mieux une plus petite part d'une entreprise que vous verrez grandir dans la sérénité, que vivre dans un stress permanent ? Si vous réussissez dans votre gestion de l'entreprise, et si vous vous êtes entouré de partenaires en qui vous pouvez avoir confiance, pourquoi voulez-vous que vos associés cherchent à se séparer de vous ?

Pour emprunter, il faut que votre banquier soit d'accord pour financer votre projet ou après la création, vos programmes de développement. Un facteur important qui déterminera sa position est l'équilibre du bilan, un sujet qui est abordé à l'étape suivante.

Si le niveau d'emprunt à terme dépasse certains niveaux par rapport aux fonds propres, il devient plus difficile d'emprunter, à moins d'avoir de bonnes relations avec votre banque et un business plan qui soit très convaincant. Inversement si l'endettement est faible, il peut être quand même utile d'emprunter en prévision de temps plus difficiles ou d'un besoin futur de financement d'investissements.

Trouvez donc un juste milieu au départ. Celui-ci dépendra du montant de vos besoins et de la capacité à rembourser que vous pourrez montrer.

Pour le financement de projets qui demandent peu de capitaux, et si vous avez de bonnes relations avec votre banque, vous pourrez emprunter jusqu'à 50 % de vos besoins. Pour des projets plus importants, la banque s'appuiera souvent sur la Banque Publique d'Investissements (BPI), une banque d'État créée avec les régions qui accompagne le développement des entreprises. La BPI regroupe divers organismes, principalement le Fonds stratégique d'investissement et OSEO. Ceux-ci interviennent en fonds propres, sous forme de prêt, ou en apportant des garanties.

Si vous n'avez pas accès au crédit bancaire, si, par exemple, vous êtes aux minima sociaux ou chômeurs, diverses associations pourront vous aider : l'ADIE, qui finance des projets jusqu'à 20 000 €, INITIATIVE France, un réseau de plateformes créées surtout par des collectivités locales, qui propose des prêts d'honneur, FRANCE ACTIVE qui apporte sa garantie jusqu'à 30 000 €. Pensez aussi à la capitalisation d'une part de vos indemnités de chômage.

N'oubliez pas non plus qu'un autre moyen de financer un investissement en machines, véhicules, lorsque vous développerez, est le recours au *leasing*. Ce n'est pas le moins cher mais c'est plus facilement accessible si votre investissement peut se revendre.

Plan de financement pour vous, mais aussi pour vos partenaires extérieurs

Le plan de financement est le résumé de toutes ces opérations. Il se présente de la manière suivante à la création de l'entreprise :

Exemple de plan de financement de démarrage

EMPLOIS (en €)	RESSOURCES (en €)
Frais d'établissement Immobilisations : - achat fonds de commerce - aménagements travaux 12 500 Installations : - matériel, machines… 17 500 - matériel de bureau 3 200 - véhicules 10 500 - autres Frais de démarrage : - plaquettes publicitaires, sites… 2 800 Besoins en fonds de roulement 3 600	Capitaux propres : - capital (apports associés) 12 500 - comptes courants d'associés 2 600 - aides et subventions 6 400 Emprunts à moyen terme 28 000
TOTAL 49 500	**TOTAL 49 500**

Le total des emplois égale le total des ressources. Ce plan de financement de démarrage vous permet de fixer les grandes masses dont vous aurez besoin pour créer votre société.

Ensuite le plan de financement se fait par période d'exploitation, généralement une année comptable. Les grandes entreprises parlent de budget de plan de financement. Il est construit comme le plan de départ, avec en plus votre capacité d'autofinancement de la période analysée, et vos nouveaux emprunts ou remboursements d'emprunts :

EMPLOIS de l'exercice	RESSOURCES de l'exercice
Investissements Remboursements d'emprunts Pertes Augmentation des besoins en fonds de roulement	Nouveaux apports ou avances Autofinancement (amortissements, bénéfices) Nouveaux emprunts

Pour préparer le futur, vous réaliserez un plan à plusieurs années. Celui-ci vous permettra de planifier vos futurs projets d'investissements. Ceux que vous avez peut-être déjà en tête, ou à défaut, ceux qu'il faudra prévoir pour maintenir votre programme de développement. Ce plan de financement vous permettra de déterminer quel sera votre fonds de roulement, et donc de vérifier s'il couvrira les besoins en fonds de roulement.

Le plan de trésorerie, le plus souvent si la situation est tendue

Ayant établi ces besoins globaux, la prévision pourra être affinée par un plan de trésorerie périodique, en général mensuel. Autrement dit, un plan de toutes vos entrées et sorties futures de fonds par période. À différencier des recettes et dépenses du compte d'exploitation dont les mouvements peuvent être décalés dans le temps.

La prévision de trésorerie n'est pas obligatoire. Si vous êtes en microentreprise, ou si vous avez une activité avec un nombre limité de clients et des dépenses régulières, vous pourrez vous contenter dans un premier temps de suivre votre trésorerie à partir de vos comptes bancaires que vous consulterez régulièrement. Votre relevé vous donnera une bonne

photographie de votre situation de trésorerie et donc de pouvoir anticiper. Par contre, si vous avez des variations de chiffre d'affaires significatives, ce qui est le cas pour une activité saisonnière par exemple, la prévision devient indispensable.

Bernard a une sandwicherie dans une station balnéaire célèbre. Son activité fonctionne au mieux sept mois par an, avec de gros écarts de rentrées suivant le temps qu'il fait. En fin de saison, il met de côté les dépenses des mois suivants : loyers, entretien de son activité en période de fermeture, charges sociales régulières, impôts, remboursements d'emprunts, investissements de remise en état et améliorations de sa sandwicherie, fonds de roulement de redémarrage, principalement son stock, et frais éventuels de publicité pour la rentrée. Son revenu personnel pour les cinq mois suivants, c'est-à-dire jusqu'à la réouverture, ne pourra être que ce qui lui reste après avoir mis de côté toutes ces dépenses et ces investissements.

Un suivi régulier et une prévision de votre trésorerie sont aussi indispensables en période de trésorerie tendue. À plus forte raison dans le cas de tension aiguë qui pourrait se traduire par une pression accrue des banques, une situation où la prévision pourra même être revue toutes les semaines sur une courte période, le temps de sortir des difficultés. C'est alors un excellent remède antistress, à moins que vous fassiez partie de ceux qui choisissent de faire l'autruche.

Pensez aussi que vos charges sociales se paient à des dates régulières, mais souvent éloignées. Là aussi un plan de trésorerie mensuel qui peut être un tableau de bord simple comme celui ci-dessous vous aidera à anticiper. Pour le simplifier, regroupez toutes les charges mensuelles régulières sur une seule ligne « Charges externes ». Une moyenne approximative est suffisante. Par contre isolez les masses importantes : achats, salaires, et surtout celles qui sont payées à des dates irrégulières, charges sociales, remboursements d'emprunts…

Plan de trésorerie

	1er mois	2e mois	3e mois	...	12e mois	Cumul
1. Solde en début de mois						
2. Encaissement : - chiffre d'affaires encaissé - apports en capital - avances en compte courant - nouvel emprunt TOTAL ENCAISSEMENTS						
3. Décaissements 3.1 Exploitation : - achats - charges externes - salaires - charges sociales - impôts & taxes - impôt sur les bénéfices - TVA versée - charges financières 3.2 Permanents : - immobilisations - remboursement d'emprunts TOTAL DÉCAISSEMENTS						
SOLDE FIN DE MOIS						

Négociez des délais avec les organismes sociaux avant de retarder une échéance

L'URSSAF et les impôts, ce sont deux postes importants de dépenses. Quand la date d'échéance arrive, c'est souvent un casse-tête si la trésorerie est tendue. Il ne faut pas laisser passer un paiement prévu sans payer ou sans se manifester, faute d'être rattrapé immédiatement. Il ne faut pas laisser non plus les banquiers faire un impayé avec ces deux organismes en cas de difficultés. Il faut prendre contact avec eux avant l'échéance pour demander des délais, seul moyen pour être dans les conditions normales d'une bonne négociation et pour réduire votre stress.

Étape 34

Le bilan

Le bilan résume à une date donnée ce que l'entreprise possède (son actif), et l'ensemble de ses ressources accumulées à cette date (son passif). Moins important pour le responsable d'une petite entreprise que le compte d'exploitation, il sera nécessaire pour les banques, pour des associés et pour l'administration. Plus tard il pourra servir à évaluer votre entreprise en cas de cession ou d'augmentation de capital.

Le bilan est établi à la date de clôture de l'exercice. Il n'est obligatoire (ainsi que le compte d'exploitation) que pour les entreprises commerciales de plus de 157 000 € HT de chiffre d'affaires annuel et pour les entreprises de services de plus de 55 000 € HT.

Un bilan se présente en deux colonnes : l'une pour le passif ; par convention, elle est à droite ; la deuxième pour l'actif ; elle est à gauche. Le total du passif égal le total de l'actif.

L'actif et le passif se décomposent eux-mêmes en deux parties :

- Une première partie qui a un caractère permanent, c'est l'actif immobilisé d'une part, celui qui n'est pas réalisable rapidement, et au passif, vos ressources permanentes d'autre part, lesquelles comprennent vos capitaux propres, vos dettes à moyen et long terme, et des provisions réglementées. On parle de haut de bilan pour ces trois catégories de compte.

La différence entre le total des ressources permanentes et le total de vos actifs immobilisés correspond à votre fonds de roulement qui a été étudié précédemment.

- Une deuxième partie comprend l'actif circulant, celui qui est en principe réalisable à court terme, et votre passif circulant, celui que vous devez à court terme. L'ensemble de ces comptes circulants forment le bas de bilan.

Modèle de bilan

ACTIF	PASSIF
Actifs immobilisés : - immobilisations incorporelles (frais d'établissement, recherche, brevets, fonds) - immobilisations corporelles (terrains, constructions, matériel) - immobilisations financières (participation, titres)	Capitaux propres : - capital social - réserves et résultats Dettes à long terme : - avances en compte courant - emprunts à moyen et long terme Provisions
Actif courant : - stocks - créances clients et autres - charges payées d'avance - disponibilités et placements	Passif circulant : - dettes fournisseurs - dettes sociales et fiscales - découverts et emprunts courts terme
TOTAL	TOTAL

Le haut de bilan, capitaux propres, dettes à terme au passif, immobilisations à l'actif

Le capital social correspond au montant total des apports à l'entreprise d'argent ou en nature par les associés ou actionnaires, en contrepartie de parts sociales ou d'actions.

Les réserves correspondent au cumul des bénéfices des exercices antérieurs qui ont été laissés dans l'entreprise. À la création il n'y a donc pas de réserve. À la fin du premier exercice, le passif augmentera des bénéfices laissés dans l'entreprise. C'est le « Résultat de l'exercice ». Le cumul des résultats des exercices précédents qui n'ont pas été affectés à un compte de réserve constitue le report à nouveau.

L'ensemble capital, réserves, provisions réglementées et résultat constituent les fonds propres de l'entreprise ou capitaux propres.

Viennent ensuite l'ensemble des emprunts et dettes à long et moyen terme. Ils comprennent la part des emprunts à long et moyen terme qui est supérieure à un an (la part remboursable à moins d'un an, entrant dans la trésorerie à court terme), et les avances en compte courant qui sont des sommes versées par les associés dans les caisses de l'entreprise, ou des sommes qu'ils ont laissées à l'entreprise.

Les banquiers compareront ces dettes et emprunts avec vos capitaux propres. À la création, pour une petite entreprise qui ne demande que peu de capitaux, ils pourront représenter jusqu'à deux fois les capitaux propres, voire plus, si votre projet est convaincant. Plus tard, lorsque l'entreprise aura deux ou trois ans d'ancienneté, considérez que des dettes et emprunts à terme au niveau des capitaux propres seront un signe de bonne santé. S'ils les dépassent de plus de 20 % attendez-vous à des questions de votre banquier.

L'ensemble de ces postes du passif constitue vos capitaux permanents.

Votre actif immobilisé se compose de trois types d'immobilisations qui ont un caractère de permanence, autrement dit qui n'entrent pas directement dans les consommations courantes. Ce sont :

- Les immobilisations incorporelles : frais d'établissement ou de constitution ou modification de société, les frais de recherche, les brevets, le fonds de commerce, etc.
- les immobilisations corporelles : terrains, constructions, matériel, équipements, etc.
- les immobilisations financières : participations, titres, etc.

À chaque fin d'exercice les immobilisations de l'exercice viennent s'ajouter. Elles sont enregistrées à leur valeur brute. Inversement les amortissements viennent diminuer chaque immobilisation brute, pour donner une valeur nette. La différence entre vos capitaux propres et vos actifs immobilisés nets constitue votre fonds de roulement.

Le bas de bilan, actif et passif circulant dont trésorerie

Votre actif circulant se compose de trois parties, le stock, les créances, la trésorerie.

À l'actif, les créances clients représentent ce que votre entreprise a facturé et que vous doivent vos clients ; lorsqu'une facture est payée, elle se transforme en liquidité et entre donc dans votre trésorerie ou, si vous avez des crédits court terme, au passif sous forme de réduction de ces crédits. Les charges payées d'avance sont des avances consenties à vos fournisseurs. Les liquidités et valeurs de placement constituent la partie positive de votre trésorerie qui fait partie de votre actif circulant.

Au passif, les dettes fournisseurs correspondent à des achats ou des charges externes qui vous ont été facturées et que vous n'avez pas encore payées. Les dettes sociales et fiscales représentent ce que vous devez à vos salariés, les congés payés par exemple, ce que vous devez aux organismes sociaux, et ce que vous devez aux impôts, dont la TVA. S'y ajoutent les emprunts à court terme et découverts pour constituer l'ensemble de vos dettes à court terme.

Rappelez-vous maintenant la formule du besoin en fonds de roulement : BFR = stocks + créances clients + charges payées d'avance — dettes fournisseurs — dettes sociales. Il est financé par votre fonds de roulement et votre trésorerie, ce qui revient à dire que si votre fonds de roulement est insuffisant pour couvrir vos besoins en fonds de roulement, vous devez faire appel à votre trésorerie. Ce qui se résume dans le tableau ci-dessous :

Besoin en fonds de roulement = Fonds de roulement + trésorerie
ou Trésorerie = Besoin en fonds de roulement - Fonds de roulement

Beaucoup de points ont pu vous paraître difficiles, si vous n'avez pas de connaissances financières. Commencez donc par vous convaincre que c'est indispensable de mesurer la situation et l'évolution de votre entreprise avec des chiffres si vous souhaitez sa réussite. Si vous rencontrez des difficultés avec ces notions, cela ne vous empêchera pas de créer une entreprise, à condition de vous faire conseiller en gestion financière par une personne qui connaît, et en qui vous pouvez avoir confiance. Et suivez vous-même régulièrement les quelques données essentielles que vous avez pu identifier dans les étapes précédentes.

Si vous comprenez la finance, construisez-vous un système de suivi qui soit simple, facile à remplir en interne, tout en étant complet. Laissez la tenue des comptes annuels obligatoires et de la paie à votre comptable.

En microentreprise, vous pourrez démarrer avec le minimum. Mais, si vous comptez vous développer, ne traînez pas pour comprendre et pour mettre en place des outils qui vous aideront à piloter votre entreprise.

5e partie

COMMENT DÉMARRER ?

Étape 35

Le parcours du combattant des formalités de création d'entreprise

À ce niveau de lecture, de réflexions, de calculs, de travail de votre imagination pour vous projeter dans le futur, vous devriez avoir décidé de vous lancer dans un avenir plus ou moins proche, ou de continuer à préparer votre projet, et donc de reporter votre lancement, ou peut-être de renoncer.

Intéressons-nous maintenant à ceux qui vont se lancer.

Préparez-vous psychologiquement

Persuadez-vous d'abord qu'il va falloir vous armer de patience. Et même si vous démarrez comme auto-entrepreneur, ce qui est beaucoup plus simple que pour les autres statuts, vous allez devoir passer par des étapes obligatoires où il faudra être précis, et donc faire sans doute des recherches, surtout si vous n'êtes pas un habitué des déclarations officielles.

Pour être positif, reconnaissons que les procédures de création d'une entreprise sont incontestablement plus simples que par le passé, grâce à la mise en place de guichets uniques auprès desquels sont déposées les demandes d'immatriculation, et grâce à la mise en place de nombreux services en lignes du gouvernement, les sites :

- www.apce.com pour le montage de votre projet ;
- www.lautoentrepreneur.fr sur le statut d'auto-entrepreneur ;

- www.net-entreprises.fr pour l'URSSAF, y compris vos déclarations ;
- www.le-rsi.fr pour le RSI ;
- www.impots.gouv.fr pour tous renseignements sur la fiscalité ;
- www.guichet-entreprises.fr pour effectuer vos formalités.

Ces sites vous apportent des conseils et la plupart des documents administratifs nécessaires pour démarrer votre entreprise, ce qui vous permettra de faire des formalités vous-même, ou de commencer par faire des simulations. Ils vous donnent les dernières règles et les derniers taux officiels de charges sociales et fiscales.

Sachez aussi **que beaucoup de services peuvent être gratuits grâce à ces guichets uniques**. Regardez donc à deux fois avant de payer vos démarches.

Si vous êtes chômeur ou bénéficiez des minima sociaux, vous devriez avoir prévenu Pôle emploi de votre projet. Si ce n'est pas le cas, il est encore temps de le faire pour profiter des avantages sociaux et fiscaux et des différentes aides qu'ils peuvent vous proposer. Quand vous aurez déclaré votre début d'activité, il sera trop tard pour certaines démarches. N'ayez pas peur de Pôle emploi, parce qu'ils ont beaucoup à vous offrir, même s'ils n'ont pas pu vous proposer le travail que vous souhaitiez.

Et si vous êtes encore salarié, si vous étiez salarié il y a peu de temps, assurez-vous que vous êtes libres vis-à-vis de votre ancien employeur.

Préparez les réponses aux questions qui vous seront posées

Que vous ayez décidé de créer une entreprise individuelle ou une société, une association, une coopérative… il faudra au préalable avoir préparé la réponse aux questions suivantes :

- Quel statut juridique : entreprise individuelle, auto-entrepreneur, SARL, EURL… ?
- Qui sera ou seront le(s) dirigeant(s), associés ou gérants, le titre dépendant du statut ci-dessus ?
- Quel nom juridique (la dénomination sociale), éventuellement un nom commercial, s'il est différent ?

- Quel est l'objet de l'entreprise, autrement dit son métier ? Ce qui déterminera son code d'activité APE (commerce…), un code à 4 chiffres + 1 lettre, en référence à la nomenclature statistique nationale d'activités françaises (NAF). Il est accessible sur le portail Insee http://recherche-naf.insee.fr et sur http://vosdroits.service-public.fr. C'est à vous de le choisir.
- Quelle date de clôture d'exercice pour arrêter vos comptes ? Si vous avez une activité libérale, la clôture est obligatoirement fixée au 31 décembre de chaque année. Dans tous les autres cas, vous avez la possibilité de choisir la date de clôture. C'est le plus souvent le 31 décembre. Mais si vous avez une activité saisonnière, vous pouvez avoir intérêt à choisir une autre date. Dans tous les cas de figure, choisissez toujours une fin de trimestre ; cela simplifiera la tenue de vos comptes. Notez aussi que le premier exercice peut faire plus de 12 mois.

Questions supplémentaires si vous créez une société

Si vous créez une société, vous devrez en plus :

- Avoir rédigé des statuts. **Ceux-ci définissent les règles de fonctionnement de votre société et les relations entre vos associés et vous. La plupart de ces règles sont imposées par la loi, mais certaines peuvent être adaptées.**

  Vous trouverez des modèles de statut sur Internet ou dans des ouvrages spécialisés. Mais ceux-ci ne prendront pas toujours en compte les spécificités de votre entreprise. Sauf à vous inspirer largement des statuts d'une entreprise équivalente à la vôtre, il est préférable de faire appel à un professionnel : notaire, avocat ou expert-comptable.
- Avoir déterminé quels apports financiers constitueront son capital social, celui qui permettra de financer les premiers investissements et les premiers mois.
- Avoir déterminé le cas échéant la valeur des apports en nature (constructions, machines, expertise de l'un des associés), ce qui peut nécessiter une évaluation par expert pour certains statuts et au dessus de certaines valeurs.
- Avoir le cas échéant, établi une clause d'agrément qui prévoit un accord préalable entre les associés ou les actionnaires pour l'entrée de tout nouveau partenaire, ou pour une cession. Cette clause doit faire partie des statuts.

Enregistrement de l'entreprise

Ce travail de préparation étant terminé, quel que soit le statut que vous avez décidé pour votre entreprise, la première formalité à accomplir pour qu'elle ait une existence légale est de l'enregistrer pour obtenir votre immatriculation. **Vous pouvez le faire seul en remplissant un formulaire de déclaration de création de votre entreprise sur le site service-public.fr ou choisir un intermédiaire qui sera votre interlocuteur unique** : un Centre de Formalités des Entreprises (CFE). Il en existe dans toutes les régions.

Vous devez vous inscrire au CFE dont dépend votre activité :

- À la chambre de commerce et d'industrie pour une société commerciale (SARL, EURL, SA, SAS, SNC) n'exerçant pas une activité artisanale.
- À la chambre des métiers et de l'artisanat si vous êtes artisan (entrepreneur individuel) ou société commerciale exerçant une activité artisanale.
- Au greffe du tribunal de commerce, si vous êtes société commerciale, agent commercial, ou société d'exercice libéral (SELARL…).
- À la chambre d'agriculture si vous êtes entrepreneur individuel ou société exerçant une activité agricole.
- À l'URSSAF si vous êtes membre d'une profession libérale (appartenant à un ordre, réglementée ou assimilée) exercée à titre individuel.
- Au centre des impôts pour les autres personnes ou sociétés ne relevant pas des CFE précédents : artiste, loueur en meublé non professionnel, etc.

Activité	Centre d'immatriculation	Site
Artisan	Chambre des métiers et de l'artisanat	www.artisanat.fr
Commerciale ou industrielle	Chambre de commerce et d'industrie	www.cci.fr
Agent commercial	Greffe du tribunal de commerce	www.infogreffe.fr
Professions libérales	URSSAF	*www.urssaf.fr*
Autres activités	Service des impôts	www.impots.gouv.fr

Toutes les démarches commencent par une inscription Insee. L'Insee vous attribuera plusieurs codes :

- **Un numéro unique d'identification, le SIREN** qui authentifie l'existence de votre société. Il vous servira dans toutes vos relations avec les organismes publics et les administrations. Il est aussi presque indispensable pour établir des relations avec des futurs partenaires, fournisseurs, banquiers, propriétaires de locaux.
- **Un ou plusieurs numéros SIRET** suivant le nombre d'établissements (d'adresses) que vous prévoyez.
- **Votre code d'activité APE.**

Cette démarche est rapide. La réponse vous parvient en quelques jours.

Une fois votre entreprise immatriculée, vous serez inscrit à l'un des registres suivants :

- **Au registre du commerce et des sociétés** (RCS), tenu par le greffe du tribunal de commerce, si votre activité est commerciale ou si vous créez une société. L'immatriculation au RCS donne lieu à l'insertion d'un avis au bulletin des annonces officielles (BODACC), déclenché par le greffe dès la notification du numéro Insee.
- **Au répertoire des métiers** (RM), tenu par la chambre des métiers et de l'artisanat (CMA), ou directement en ligne, si votre activité principale est artisanale.
- **Au registre spécial des agents commerciaux** tenu par le greffe du tribunal de commerce, si vous êtes agent commercial.

À la suite de toutes ces formalités, vous recevrez un certificat d'inscription au Répertoire des entreprises et des établissements (SIREN) et un extrait de votre inscription au registre du commerce. C'est le Kbis pour les personnes morales, le K pour les personnes physiques, ou le D1 si vous êtes inscrit au répertoire des métiers. C'est la carte d'identité de toute entreprise commerciale, industrielle ou artisanale, attestant de son existence juridique.

Démarches auprès de l'Administration sociale et fiscale

En plus des démarches ci-dessus, d'autres démarches sont nécessaires, en particulier auprès de l'Administration fiscale et sociale. Elles sont spécifiques à chaque activité.

Pour la création d'un commerce

1. La déclaration aux services des impôts.
2. L'immatriculation au régime social des indépendants (RSI).
3. La déclaration de première embauche à l'inspection du travail, à l'URSSAF et à Pôle emploi si vous employez un ou des salariés.

Sachez que la plupart de ces démarches peuvent se faire en ligne auprès du Centre de Formalité des Entreprises où vous vous êtes inscrit, en l'occurrence la Chambre de Commerce et d'Industrie.

Si en tant que commerçant vous créez une société (EURL ou SARL), vous devrez en plus :

1. Déposer les fonds apportés à la Caisse des dépôts, chez un notaire ou auprès d'une banque.
2. Choisir un commissaire aux apports, si les associés apportent des biens autres que de l'argent.
3. Établir les statuts de la société par acte notarié ou sous seing privé et les enregistrer un mois au plus tard après leur signature au service des impôts des entreprises (SIE).
4. Faire publier un avis de constitution dans un journal d'annonces légales dans le département du siège social.

Pour une activité artisanale

L'artisan doit attester de sa qualification, en mentionnant, soit l'intitulé du diplôme ou du titre dont il est titulaire, soit son expérience professionnelle au moyen d'une attestation de qualification professionnelle artisanale (AQPA), soit en recrutant un salarié qualifié.

Si en tant qu'artisan vous prévoyez d'exercer votre activité hors de la commune de votre domicile ou sur la voie publique (halles, marchés, foires…),

vous devez effectuer aussi une déclaration préalable d'activité non sédentaire, et obtenir une carte d'artisan ambulant.

Enfin, un stage de préparation à l'installation (SPI), d'une durée minimale de 30 heures, est obligatoire.

Toutes ces démarches pourront être faites auprès de la Chambre des Métiers et de l'Artisanat.

Pour une profession libérale

Si vous souhaitez exercer une profession libérale, vous devez effectuer une déclaration d'activité auprès de l'URSSAF, dans les huit jours qui suivent le début d'activité.

En fonction de la profession, il peut être obligatoire de s'inscrire auprès de l'ordre, du syndicat professionnel ou de la chambre dont cette profession dépend.

Rappelons qu'une profession libérale peut être exercée soit sous forme d'une entreprise individuelle, soit sous forme de société. Les formalités de déclaration sont différentes suivant les réglementations ou l'absence de réglementation de la profession.

Pour le régime d'auto-entrepreneur

Si vous optez pour le régime d'auto-entrepreneur, l'immatriculation auprès de la Chambre de Commerce est obligatoire pour les commerçants et auprès de la Chambre des Métiers et de l'Artisanat pour les artisans. Les autres catégories d'auto-entrepreneurs sont dispensées d'inscription au registre du commerce. Ce sont les seules catégories où vous pouvez effectuer toutes vos démarches vous-même.

Déclarer ses salariés

Si vous prévoyez d'embaucher dès la création de votre entreprise, sachez que vous devez déclarer vos salariés dans les huit jours précédant l'embauche. Le plus simple est d'utiliser la « Déclaration unique d'embauche » qui permet d'effectuer toutes les démarches d'inscription à l'URSSAF.

Vous pouvez utiliser aussi le site www.net-entreprises.fr. Site qui vous donnera toutes indications sur les aides ou exonérations.

Titre emploi service entreprise (Tese)

Pour les entreprises avec peu de salariés, vous pouvez utiliser le Tese qui vous permet de gérer toutes les démarches liées à l'emploi (sous forme papier ou Internet). Vous n'avez plus de bulletin de paie à faire, plus de déclaration annuelle. L'URSSAF s'en charge.

TVA entre pays si vous importez ou exportez

Si vous faites des échanges avec les autres pays de l'Union européenne, vous devez interroger l'Administration fiscale pour obtenir votre numéro d'identification fiscale (numéro intracommunautaire).

Une entreprise établie en France et achetant des marchandises à une entreprise établie dans un autre État membre de l'Union européenne (acquisition intracommunautaire) est redevable de la TVA française si la livraison est effectuée en France. Cette TVA intracommunautaire est aussi déductible de la TVA sur vos facturations.

Cas particulier : si vous êtes auto-entrepreneur, ceci ne change rien à votre exonération de TVA et au fait que vous ne pouvez pas la récupérer sur vos achats. Par contre, si vos achats sont inférieurs à 10 000 € vous paierez la TVA dans le pays où vous achetez, mais vous n'aurez pas à rembourser la TVA à l'État en France lors de vos ventes. Si vos achats à l'étranger dépassent 10 000 €, vous paierez la TVA en France.

À l'exportation, si votre entreprise établie en France livre dans un autre État membre de l'Union européenne, elle ne paye pas la TVA, à condition que le vendeur et l'acquéreur soient assujettis à la TVA de leur pays.

Si vous importez de pays extérieurs à la Communauté européenne, vos marchandises sont aussi soumises à la TVA à l'entrée, et pour certaines d'entre elles à des droits de douane. De même, les exportations de marchandises vers les pays hors Union européenne sont exonérées de la TVA sous réserve de remplir certaines formalités, notamment une déclaration auprès du bureau des douanes.

En bref, ceci est un peu compliqué. Mieux vaut demander conseil à un transitaire.

Attention aux arnaques

Votre inscription à l'Insee, et donc au bulletin des annonces officiel vous fera connaître auprès de divers organismes dont le métier est de vendre des services liés à la création d'entreprises. Ce sont des sociétés qui se chargeront de vos formalités, de vous inscrire sur des annuaires, de vous proposer des caisses de retraites complémentaires, des mutuelles…

Ces organismes ne sont pas obligatoires. Certains sont utiles. Ils peuvent faciliter vos démarches. Mais d'autres le sont beaucoup moins. Méfiez-vous donc, parce que certains vous proposent des documents qui vous donnent l'impression que leur prestation est obligatoire. Entre autres, parce que leur logo utilise les couleurs de la république pour faire croire à un document officiel.

Étape 36

Formalités de création d'une auto-entreprise

Si vous avez choisi de devenir auto-entrepreneur, les formalités sont beaucoup plus faciles. Vous pouvez même vous inscrire tout seul sur les sites du gouvernement, à condition d'avoir une bonne pratique des documents officiels. Ajoutons que c'est gratuit à partir de ces sites. Sinon, d'autres sites vous proposent une inscription payante. Vous pouvez aussi vous inscrire auprès de votre Centre de Formalité des Entreprises.

Préparez vos réponses

Avant de vous lancer dans l'enregistrement de votre entreprise, comme pour une entreprise individuelle classique, commencez par préparer les réponses aux questions qui vous seront posées :

- Déterminer votre nom commercial, auquel vous avez droit, sachant que le nom juridique de l'entreprise est le vôtre.
- Avoir déterminé l'objet de l'entreprise et donc son code d'activité APE, comme toute entreprise (voir étape précédente). Vous ne pouvez pas créer plusieurs auto-entreprises. Par contre, vous pouvez déclarer plusieurs activités, y compris des activités de nature différentes, libérales et ventes par exemple. Au moment de votre déclaration vous devrez préciser quelle est la principale.
- Avoir une adresse légale, qui pourra être votre domicile pour commencer, la solution la plus économique. Si vous êtes locataire, vous aurez vérifié

que votre contrat de location l'autorise ; sinon vous demanderez l'accord du propriétaire.
- Avoir défini les dates de votre exercice comptable, comme toute entreprise (voir étape précédente).

Quelles formalités pour créer votre auto-entreprise ?

Vous êtes presque prêt. Vérifiez qu'il n'y a pas eu de changements dans les taux, les seuils ou les règles sur le site www.lautoentrepreneur.fr. Allez sur ce même site ou sur le site www.net-entreprise.fr qui vous fourniront le formulaire d'inscription. Commencez par simuler cette inscription pour vérifier que vous avez bien préparé les informations dont vous aurez besoin. Vous pouvez même vous lancer dans une déclaration provisoire d'activité, si vous n'êtes pas encore sûr de certains points. Elle vous donnera une simple carte d'identité au format électronique qui permettra à votre auto-entreprise d'avoir une existence juridique. Ceci peut être utile pour contacter certains partenaires, des fournisseurs par exemple. Plus tard vous compléterez votre déclaration pour valider définitivement votre dossier.

Et si vous hésitez sur la manière de remplir les documents, adressez-vous au Centre de Formalités des Entreprises qui fera les démarches pour vous. Sachez que vous aurez alors des frais, comme sur les autres sites d'inscriptions non officiels.

Dans les jours qui suivent la date de création de votre activité d'auto-entrepreneur, l'Insee vous attribuera **un numéro unique d'identification, le numéro SIREN** qui authentifie l'existence de votre société, un numéro SIRET d'établissement et le code APE de votre activité. Il vous servira dans toutes vos relations avec les organismes publics et les administrations. Il est aussi presque indispensable pour établir des relations avec des futurs partenaires, fournisseurs, banquiers, propriétaires de locaux, ou pour lancer vos outils de communication sur lequel doit figurer le code SIRET.

Ce régime simplifié évite à l'auto-entrepreneur de s'inscrire au registre du commerce ou à la chambre des métiers, sauf pour les activités commerciales et artisanales exercées comme métier principal. Dans ces derniers cas, une taxe proportionnelle au chiffre d'affaires sera prélevée auprès des Chambres de Commerces ou des Métiers selon votre activité.

Étape 37

Ouvrir un compte bancaire

Depuis quelque temps, les banques en ligne se développent. Comme particulier, vous pouvez donc avoir une banque virtuelle, où vous ne rencontrerez jamais un banquier, personne physique. Pour une entreprise, l'accès à une banque en ligne peut faciliter beaucoup d'opérations. Mais le contact personnalisé avec un banquier reste indispensable, en particulier, si vous devez emprunter. Choisissez donc une banque avec un contact personnalisé, avec lequel vous êtes susceptible de bien vous entendre, pour qu'un climat de confiance s'établisse.

Séparez vos comptes d'entreprise de vos comptes personnels

Vous avez besoin d'un compte bancaire professionnel pour payer vos fournisseurs, vos salariés, vos charges sociales et fiscales, pour recevoir les paiements de vos clients.

C'est obligatoire pour les sociétés qui doivent y déposer le capital social au moment de leur immatriculation. En théorie elles peuvent ensuite fonctionner sur le compte personnel du gérant ou de l'associé.

Depuis fin 2014 toutes les entreprises individuelles y sont tenues.

Une bonne gestion impose donc d'avoir un compte séparé pour suivre vos mouvements bancaires quel que soit votre statut.

Pour réduire les frais et en particulier pour un auto-entrepreneur, un deuxième compte de particulier peut suffire mais il sera préférable de négocier avec votre banquier de pouvoir associer votre nom commercial éventuel à votre propre nom. Toutes les banques ne le permettent pas.

Ouvrir un compte bancaire est une tâche normalement facile, si vous lisez les multiples publicités des banques qui essaient de vous attirer. Choisir sa banque est déjà un peu plus difficile. Cela peut devenir vraiment compliqué, si votre situation financière personnelle a connu des difficultés. Sachez que tous vos incidents bancaires significatifs sont répertoriés à la Banque de France et accessibles automatiquement aux banques. Une banque peut donc vous refuser l'ouverture d'un compte. Elle y a droit. Si plusieurs d'entre elles refusent, contactez la Banque de France qui désignera d'office une banque qui sera obligée de vous ouvrir un compte de dépôt, avec un minimum de services obligatoires qui vous permettront de fonctionner correctement. Par contre, ne vous attendez pas à avoir une autorisation de découvert avant d'avoir clarifié votre situation.

Étape 38

Quelles assurances ?

Entrepreneur individuel, vous êtes responsable sur vos biens propres des dommages créés par vous-même ou par les produits que vous vendez. Gérant de société, vous pouvez aussi être poursuivi pour des dommages créés par l'entreprise, ou un membre de son personnel. Dans toute activité et à plus forte raison dans les activités à risques, les conséquences d'un accident peuvent être graves. Elles peuvent entraîner de grandes difficultés pour votre entreprise obligée d'indemniser des victimes, et par réaction, sur votre patrimoine personnel.

Obligations d'assurances professionnelles

Une assurance professionnelle est donc obligatoire dans certains métiers, l'artisanat par exemple. Dans ces métiers, la plupart de vos clients l'exigeront de toute façon. Il est d'autres métiers où elle n'est pas obligatoire, c'est le cas pour la plupart des auto-entrepreneurs. Mais elle est très fortement conseillée pour plusieurs raisons :

- Si vous provoquez un dommage à un tiers, ou au local que vous louez pour votre activité.
- Si votre stock ou votre matériel est détérioré suite à un sinistre, ou s'il est volé.
- Si vous avez un accident et ne pouvez plus travailler.

L'assurance de l'activité professionnelle comprend plusieurs volets :

- La responsabilité civile professionnelle couvre les conséquences d'une erreur ou d'une négligence liée à la livraison d'un produit, ou à l'exécution d'une prestation. Par exemple, vous détériorez un appareil en créant un court-circuit.
- La responsabilité civile d'exploitation couvre les dommages que vous créez pendant vos déplacements liés à votre activité ou sur le lieu de votre prestation, mais qui ne sont pas liés à l'exercice de votre activité. Par exemple : vous détériorez un meuble chez votre client.
- La responsabilité civile occupant couvre les dommages matériels du propriétaire du local que vous louez (incendie, dégâts des eaux…).
- La responsabilité civile « Produit après livraison » garantit les conséquences des dommages causés à autrui par les produits que vous vendez, après leur mise en circulation. Par exemple : vice du produit, notice d'utilisation incomplète.
- La responsabilité civile « Objets confiés » couvre les dommages créés aux meubles et bâtiments qui vous sont confiés pendant des travaux.
- La perte d'exploitation couvre les conséquences d'un arrêt de votre activité dû à un sinistre, vol, incendie, bris de machine.

Dans beaucoup de métiers de services, seuls quelques-uns de ces risques vous concernent. Les primes représentent donc des montants limités. Pour d'autres métiers le coût peut être très élevé. C'est le cas de la responsabilité civile pour les professionnels du bâtiment, qui est obligatoire, quelle que soit la taille de l'entreprise. Elle engage la responsabilité de l'entrepreneur après l'achèvement des travaux, jusqu'à dix ans. Elle est chère, mais vous n'avez pas le choix.

Par ailleurs, si vous utilisez votre véhicule personnel dans le cadre de votre profession vous devez demander à votre assureur une extension de garantie pour votre activité, ainsi que la couverture des marchandises transportées.

Pour simplifier des choix qui peuvent paraître difficiles, les assureurs vous proposent des packs qui regroupent les différentes formules. Ceux-ci dépendront de votre activité et de votre statut. La microentreprise en particulier bénéficie de tarifs privilégiés, compte tenu des limites de chiffre d'affaires qu'elle impose.

Compléments de protection individuelle santé, accident, retraite et chômage

Si vous êtes travailleur individuel, associé unique d'une EURL, gérant majoritaire de SARL, ou profession libérale, vous êtes un travailleur non-salarié.

Au niveau de votre protection sociale, vous ne serez pas assuré automatiquement au titre du régime obligatoire contre le risque d'accidents du travail ou de maladies professionnelles. De même votre statut ne vous donnera aucun droit en matière d'assurance chômage.

Dans tous ces cas, vous avez sans doute intérêt à souscrire une assurance complémentaire santé, ainsi qu'une assurance chômage.

Étape 39

Tenir ses comptes

La bonne gestion de votre entreprise, quelle que soit sa taille, suppose que vous suiviez sa comptabilité. Les obligations de tenues de compte varient suivant le statut de votre entreprise.

Quelle comptabilité pour une microentreprise ?

Pour un auto-entrepreneur ou une microentreprise la gestion comptable minimum légale est très simple. Il faut tenir un livre chronologique des recettes et garder une copie de vos factures clients.

Si votre activité consiste à vendre des marchandises, fournitures et denrées à consommer sur place ou à emporter, ou à fournir des prestations d'hébergement, vous devez tenir en plus, un livre des achats, et garder toutes les factures fournisseurs. L'État vous propose même un modèle pour chaque livre qui correspond aux deux tableaux ci-dessous.

Modèle de livre des recettes

Date	Référence	Client	Nature	Montant	Mode d'encaissement

Modèle de registre des achats

Date	Référence	Fournisseur	Nature	Montant	Mode de paiement

La prudence veut que vous amélioriez aussi votre comptabilité en créant un journal de caisse qui sépare vos entrées et sorties en espèces des entrées et sorties par chèques ou virements. Ce livre vous facilitera les rapprochements avec votre relevé de compte bancaire.

Enfin, vous n'avez pas à tenir de compte de TVA si vous êtes en microentreprise, puisque vous exercez en franchise de TVA.

Toutes ces écritures sont simples. Il vous faut juste un peu de discipline. Il n'est donc pas nécessaire d'avoir recours à un comptable, si vous savez faire des additions et des soustractions.

Ce suivi ultra simplifié est une facilité pour démarrer rapidement dans les métiers d'artisanat et de services, en vous concentrant sur votre métier. Il vous permettra de faire facilement vos déclarations obligatoires au RSI. Et comme vous n'aurez pas beaucoup d'écritures au départ, vous pourrez les reprendre facilement le jour éventuel où vous mettrez en place des outils de gestion plus complets.

Si votre métier est la vente, il est par contre recommandé de mettre en place un suivi des marges et de la vitesse de rotation de vos produits dès le départ, ce qui suppose de suivre vos consommations. L'idéal serait d'acquérir un logiciel de suivi des achats et des ventes. Mais cela suppose que vous soyez prêt à créer un fichier de toutes les références, et à les enregistrer ensuite à chaque vente et à chaque rentrée de stock. Sinon, vous pouvez faire un inventaire régulier que vous rapprocherez de vos achats.

Un inventaire trimestriel pour les valeurs significatives n'est pas excessif. Vous pourrez ainsi déterminer après quelques mois sur quels produits vous gagnez de l'argent, et quels sont ceux qui tournent rapidement dans vos stocks. Ou au contraire ceux qui ne tournent pas. Ce thème a été étudié dans la partie finance.

En résumé, si votre projet est de développer votre entreprise dans le futur, si vous souhaitez gérer au mieux votre microentreprise, n'attendez pas trop longtemps pour aller plus loin dans la tenue de vos comptes. Placez-vous rapidement dans la situation d'une entreprise qui devrait fournir une comptabilité complète. Visez à être en mesure d'établir au moins un compte d'exploitation annuel, ce qui constituera une première base pour analyser votre entreprise.

Vous pouvez par exemple, sans être un comptable averti, avoir recours à un comptable uniquement pour établir les comptes. Vous-même utilisez un logiciel simple de comptabilité qui vous permettra d'enregistrer vos commandes, vos écritures d'achat et vente, de faire vos factures et de faire les rapprochements avec les paiements. Il vous donnera aussi des statistiques. Vous transmettrez toutes ces écritures à votre comptable. Sa charge de travail sera donc très simplifiée et son coût nettement réduit.

Comptabilité super simplifiée pour les entreprises individuelles

Pour les autres statuts, des règles strictes de tenues de la comptabilité vous obligent à prendre un comptable, sauf si vous êtes vous-même compétent.

Les entrepreneurs individuels exerçant une activité artisanale, industrielle ou commerciale, ont la faculté de dresser une comptabilité dite « super-simplifiée », ayant pour conséquence notamment :

- La tenue d'une comptabilité de trésorerie (encaissements, décaissements).
- La possibilité de centraliser les écritures comptables de façon trimestrielle (sur le livre-journal notamment).
- De n'enregistrer les créances et dettes qu'en fin d'exercice.
- L'absence de justification des frais généraux payés en espèces dans la limite d'un pour mille du chiffre d'affaires.

- L'évaluation forfaitaire, en fin d'exercice, des stocks de marchandises et des travaux en cours.
- La possibilité d'être dispensé de produire un bilan et un compte de résultat si le chiffre d'affaires hors taxes n'excède pas 154 000 € (pour l'activité de vente et de fourniture de logement) ou 54 000€ (pour la prestation de services).

L'option pour la comptabilité « super-simplifiée » doit être effectuée chaque année sur la déclaration de résultat.

Comptabilité pour les assujettis aux régimes réels et simplifiés d'imposition

Les régimes réels et simplifiés imposent de tenir une comptabilité complète et régulière afin d'être en mesure de justifier de l'exactitude du résultat indiqué sur la déclaration fiscale. Les règles en sont légèrement différentes :

1. Les entreprises au régime simplifié

Ce régime s'adresse aux entreprises dont le chiffre d'affaires hors taxe est compris entre :

- **82 200 €** HT et **783 000 €** HT pour une activité de vente ou de fourniture de logements.
- **32 900 €** HT et **236 000 €** HT pour une activité de services.

Les entreprises soumises à ce régime d'imposition sont dans l'obligation de tenir un bilan, un compte de résultat et des annexes.

2. Les entreprises au réel normal

Les autres entreprises ou celles qui en font la demande sont tenues de procéder à l'enregistrement chronologique de tous les mouvements, d'établir des comptes annuels comprenant un bilan, un compte de résultat et des annexes, et de procéder à un inventaire au moins une fois par an. Elles doivent tenir un livre journal, un grand livre et un livre d'inventaire.

Sachez en plus, que si vous avez choisi un régime réel d'imposition, votre bénéfice imposable est majoré de 25 % avant d'être soumis au barème progressif par tranches de l'impôt sur le revenu, si vous n'adhérez pas à un centre de gestion agréé (CGA), ou association de gestion agréée (AGA) pour les entreprises libérales, pour contrôler et valider vos comptes.

Étape 40

Établir des documents commerciaux et des règles commerciales

Souvenez-vous de l'étape sur le marketing. **Tous vos documents reflètent votre image**. Profitez donc de la période de réflexion avant la création de votre entreprise pour arrêter nom, logo, code couleur, accroche. Et appliquez ces codes à tous les documents qui vont sortir de votre société. **Cette unicité de votre charte graphique dès le départ contribuera à asseoir plus rapidement votre notoriété et à vous positionner**.

Avant d'aller dans le détail des documents et des mentions légales obligatoires qu'ils doivent avoir suivant le statut, vous devez savoir que toutes les entreprises, quelles qu'elles soient, doivent indiquer sur les documents commerciaux qu'elles émettent leur nom légal, leur adresse, leur numéro SIREN. C'est la base. Les auto-entrepreneurs devront en plus écrire les mentions « TVA non applicable Article 293 B du CGI ».

Enregistrer son nom, sa marque

Le nom, la marque que vous allez choisir pour identifier votre entreprise est essentiel, comme il a été vu dans le dossier marketing. Si vous êtes auto-entrepreneur vous êtes enregistré auprès d'un CFE avec votre propre nom. Ceci ne vous empêche pas d'utiliser aussi un nom commercial. Dans tous les cas, il vous faut vérifier avant votre immatriculation que ce nom n'est pas déjà utilisé par une autre entreprise, qui l'aurait enregistrée à l'Institut National de la Propriété Industrielle (INPI). Vous devez donc faire

une recherche d'antériorité. Le plus simple est le site de l'INPI qui est dédié aux marques. Si vous-même souhaitez ensuite protéger votre nom contre une utilisation frauduleuse par des tiers, vous devrez l'enregistrer dans les classes de métiers qui correspondent au vôtre dans le classement de l'INPI. Mais vous n'êtes pas obligé de le faire tout de suite si votre entreprise n'est pas connue. Viendra un moment où il sera prudent de le faire. Il vous en coûtera un peu plus de 200 euros jusqu'à trois classes de produits ou services.

Si vous devez utiliser Internet comme outil de commercialisation de vos produits ou services, il est aussi très prudent de créer tout de suite un nom de domaine qui vous appartiendra avant qu'un concurrent indélicat le fasse pour vous.

Enregistrer une commande ou établir un devis

Avant tout achat, avant une commande de service, votre client veut connaître le prix de votre produit ou service. La publication des prix est donc obligatoire. Vous les confirmerez par un bon de commande qui enregistre aussi les quantités ou les mesures, la disponibilité du produit, ses caractéristiques, le coût de la livraison. Ce bon de commande par contre, n'est pas obligatoire. Il est une sécurité pour éviter des litiges ultérieurs.

Si le produit ou la prestation de service que vous vendez est complexe et personnalisé, le devis devient nécessaire. Il décrit les travaux à exécuter, les délais prévus et donne une estimation du prix définitif. Il vous engage fermement en tant que fournisseur. Il engage aussi votre client, à partir du moment où il aura signé le devis avec la mention « Bon pour travaux ».

Le devis est obligatoire pour les travaux suivants dont le montant dépasse 150 € :

- Les opérations d'installation, d'entretien et de réparation d'équipements électriques, électroniques et électroménagers.
- Les prestations de réparation et d'entretien en maçonnerie, ramonage, isolation, menuiserie, serrurerie, plomberie, installation sanitaire, étanchéité, plâtrerie, peinture, vitrerie, miroiterie, revêtement de murs et de sols en tous matériaux, installation électrique.

Le devis doit mentionner :

- La date, le nom et l'adresse de la société, le nom du client.
- La date de début et la durée estimée des travaux.
- Le détail de chaque prestation, en quantité et en prix unitaire.
- Le prix de la main-d'œuvre.
- Les frais de déplacement.
- La somme globale à payer HT et TTC.

Pour les prestations dans le secteur du bâtiment et de l'électroménager, il doit indiquer :

- La durée de validité de l'offre.
- S'il est gratuit ou payant.

Le devis accepté doit comporter la mention « Devis reçu avant l'exécution des travaux ». Il doit également être daté et signé de la main du client.

La facture

La facture qui sert à vous faire payer les produits ou services que vous vendez doit être délivrée dès la réalisation de la vente ou de la prestation de service. Elle a une valeur juridique. Elle est un élément de preuve d'une opération commerciale qui pourra être utile en cas de litige.

Pour la vente à un particulier, elle n'est pas obligatoire, sauf pour les ventes à distance et pour le e-commerce. Pour une prestation de service dont la valeur dépasse 25 € ou si le client le demande, une note est obligatoire.

La facture est obligatoire avec les professionnels. Elle doit être faite alors en double exemplaire, dont un exemplaire original pour le client et un exemplaire pour votre comptabilité.

Notons aussi que certaines activités sont soumises à des obligations particulières de facturation : restaurants, bâtiments et équipements de la maison, garages, travaux immobiliers pour les particuliers…

Le Code de commerce précise les mentions obligatoires d'une facture :

- Éléments d'identification de l'entreprise : numéro d'immatriculation SIREN, siège social, statut juridique et normalement pour les auto-entre-

preneurs la mention « Dispensé d'immatriculation au registre du commerce et des sociétés, en application de l'article L. 123-1-1 du Code de commerce ».
- Nom et adresse de l'entreprise et du client.
- Date de la vente ou de la prestation de service.
- Quantité et dénomination précise des produits ou services vendus.
- Majorations éventuelles de prix (transport, emballage, délais de livraison).
- Prix unitaire hors taxe et réductions éventuellement consenties.
- Numéro individuel d'identification de TVA du vendeur ou du prestataire et taux de TVA appliqué (sauf microentreprises dispensées de TVA qui devront reporter en bas de leur facture la mention « TVA non applicable, article 293 B du CGI».
- Date d'échéance du règlement et pénalités en cas de retard.
- Escompte en cas de paiement anticipé.

Depuis le **1er janvier 2013**, la facture doit également mentionner (en théorie) le montant de l'indemnité forfaitaire pour frais de recouvrement en cas de retard de paiement.

La facture sert par ailleurs de justificatif comptable pour la tenue de vos comptes et de support fiscal à l'exercice des droits sur la TVA. Pour se faire, toutes les factures doivent être numérotées dans un ordre chronologique. En cas d'erreur ou de remise accordée après son émission, une facture peut être annulée ou rectifiée, soit par une nouvelle facture qui fait référence à la facture annulée, soit par un avoir qui est établi avec les mêmes éléments qu'une facture.

Enfin, sachez que les factures peuvent être émises par voie électronique avec l'accord du destinataire sur le principe et la forme. Inversement vous n'êtes pas obligé d'utiliser un ordinateur pour facturer : vous pouvez réaliser à la main vos factures sur un facturier papier pré-numéroté.

Le bon de livraison

Dans la vente de produits, un bon de commande peut générer un ordre de préparation qui provoque l'édition d'un bon de livraison correspondant aux marchandises préparées. De même dans la production, un bon de commande génère un ordre de fabrication qui, en fin de parcours de pro-

duction et emballage, engendrera un bon de livraison. Ce document qui doit être signé par le client à la livraison prouve qu'il a effectivement reçu la marchandise commandée.

Les mentions à faire figurer sur un bon de livraison sont sensiblement les mêmes que pour une facture : le numéro de bon, les coordonnées de la société, dont l'adresse précise du point de livraison et l'adresse de facturation, la date du document, l'appellation et la référence des produits, leur quantité… En général, les prix et TVA ne figurent pas, ces éléments n'intéressant pas le livreur.

Le bon de livraison est émis en double exemplaire, un pour le client, un pour le livreur. Après réception, contrôle et comptage, le livreur ramènera un exemplaire signé par le client, et daté avec le tampon de la société.

Délais de paiement clients

Comme les délais de paiement fournisseurs, les délais de paiement de vos clients sont un facteur essentiel de la gestion de votre entreprise, parce qu'ils vont influencer fortement vos besoins en fonds de roulement.

Dans le cas du particulier, la prestation est due sur présentation de facture. Pour un commerce, la règle pour un client est donc de payer en prenant son produit. Dans les services, obtenir un paiement rapide de vos clients particuliers devrait être aussi possible. Évitez donc de leur accorder un crédit.

Avec les professionnels c'est une autre affaire, surtout avec les grandes entreprises et les établissements publics qui abusent de délais longs auprès des petites et moyennes entreprises, malgré les règles de délais de paiement qui ont été établies par le législateur.

Sachez que, sans dispositions contraires figurant aux conditions de vente ou convenues entre les parties, le délai de règlement normal est fixé au 30e jour suivant la réception de marchandises ou l'exécution d'une prestation. Des dérogations existent pour quelques métiers, garagistes, vendeurs de produits périssables… S'il est précisé au contrat, le délai peut aller au-delà des 30 jours, sans dépasser 45 jours fin de mois de date de livraison, ou 60 jours à compter de la date d'émission de la facture. Inver-

sement, le paiement comptant, c'est-à-dire le jour de la livraison ou de la prestation, peut être exigé. Tout dépendra de votre capacité de négociation avec votre client. Ce qui est sûr, c'est que c'est un sujet qui doit être abordé sans faute, dès les débuts d'une relation avec le client. Après il sera trop tard.

Modes de paiement

Une facture peut être réglée :

- par chèque ;
- en espèces (ce qui est interdit pour une dette professionnelle de plus de 1 000 €) ;
- par virement bancaire ;
- par lettre de change ou effet de commerce.

Même si cela est recommandé, la mention du mode de paiement n'est pas obligatoire sur une facture, alors que la date de règlement et le délai de paiement le sont.

Impayés

Mettez en place ensuite une procédure pour les cas de retards ou non paiements éventuels. Ne traînez pas à relancer. Votre client peut avoir des difficultés de trésorerie et chercher à gagner du temps. Ce n'est pas un délit. Certains diront même que c'est de la bonne gestion ; hypermarchés et services publics sont des experts dans ce domaine. Pour vous il n'y a pas de règle. C'est du bon sens, lequel dépend du rapport de force que vous souhaitez établir avec votre client. Envoyez-lui donc une première lettre courtoise de relance, une semaine à dix jours après l'échéance prévue. Avec un client régulier relancez ensuite par téléphone, ou adressez un deuxième rappel. Ensuite, c'est un recommandé avec mise en demeure. Finalement une sommation de payer par huissier ; dans ce cas, vous êtes sûr de perdre le client, et c'est sans doute préférable pour vous, pour la suite.

Conditions générales de vente

Les conditions générales de vente (**CGV) encadrent les relations contractuelles entre votre entreprise et vos clients.** Elles définissent vos conditions de livraison, de facturation, de paiement, et d'impayés. Elles vous protègent des risques d'actions juridiques de vos clients, mais elles engagent aussi votre entreprise juridiquement. Elles protègent votre propriété intellectuelle (brevets…).

Elles sont obligatoires si vos clients sont des professionnels, et recommandées s'ils sont des particuliers.

De nombreux modèles vous sont proposés sur Internet. Ils varient en fonction de votre métier. Ils devraient suffire pour écrire vos propres conditions de vente. Cependant, si vous y ajoutez des clauses non habituelles, sachez que pour être valables et surtout opposables en cas de conflit, elles **doivent avoir été portées à la connaissance de votre client avant la vente. Leur rappel au dos des factures ne suffira pas.**

Clause de réserve de propriété

La réserve de propriété est une clause contractuelle qui assure au vendeur le paiement du prix de la marchandise livrée. Elle lui permet de rester propriétaire du bien vendu jusqu'à ce qu'il soit entièrement payé. Le bien grevé d'une clause de réserve de propriété peut être mobilier ou immobilier, bien de consommation ou d'équipement professionnel. Dans le cas d'une réserve de propriété, le transfert de propriété sera effectif dès que l'acheteur aura payé l'intégralité du prix.

Pour être valable, la clause de réserve de propriété doit figurer clairement dans les conditions de vente. Il est donc conseillé de la rappeler sur les factures en y indiquant la mention « Clause de réserve de propriété ».

Gestion commerciale

Si vous projetez un développement rapide de votre entreprise, et surtout dans la vente de biens, vous pourrez avoir intérêt à acquérir un logiciel de gestion commerciale rapidement, et peut-être même dès le départ. Ceci facilitera beaucoup votre organisation, limitera les causes d'erreur

et améliorera votre gestion de trésorerie. Il en existe de nombreux, plus ou moins chers. Choisissez-les surtout compatibles avec votre logiciel de comptabilité.

Un logiciel de gestion commerciale traitera normalement la saisie et l'édition liées aux fonctions suivantes :

- commandes fournisseurs ;
- réceptions marchandises ;
- commandes clients ; livraisons ;
- factures à partir des livraisons ou directes pour les ventes au comptoir ;
- factures permanentes (mensuelles, trimestrielles…) ;
- mise à jour automatique des stocks avec alerte sur stock minimum ;
- édition de traites ;
- statistiques des ventes par client, par produit, par période, par semaine, par représentant, etc. ;
- calcul des commissions par représentant ;
- passage des écritures en comptabilité.

Si vos volumes doivent rester limités, attendez. Vous avez d'autres priorités pour démarrer.

Étape 41

Quelle organisation, processus, pratiques, calendrier

Toutes ces fonctions qui ont été étudiées, sont en interaction continue dans l'entreprise. L'ensemble des membres du personnel que vous embaucherez un jour sont aussi pour la plupart en interdépendance. Il faut donc organiser, structurer, planifier. C'est l'objet des processus qui décrivent les activités de l'entreprise selon une vision transversale par rapport à l'organisation et des procédures qui décrivent la manière d'effectuer ces activités. Processus et procédures sont indispensables dans toute organisation. Et là où la mise en place de processus serait trop lourde, surtout dans une petite entreprise, il faut établir des procédures et des pratiques pour que l'entreprise fonctionne intelligemment, pour que chacun connaisse les règles du jeu et les suive. Procédures et pratiques, c'est l'objet de cette étape ce qui n'entre pas nécessairement dans votre business plan mais fait partie des réflexions que vous devez conduire dès le départ, sans attendre que votre organisation devienne chaotique.

Seule l'écriture des procédures permet d'y voir clair

Dans toutes les grandes entreprises, toutes les tâches font l'objet de processus et procédures formalisés dans des écrits que les employés sont rigoureusement tenus de suivre. La tenue des informations, sa mise à jour, les remontées d'informations vers la hiérarchie en cas d'incidents font ainsi l'objet de processus, ainsi que les corrections à apporter. Les relations hiérarchiques sont formalisées. Le traitement des commandes clients jusqu'à

la livraison, en passant par la production l'est aussi. Rien n'y échappe. Et tout le personnel est programmé pour suivre les règles. C'est toute la démarche qualité dont nous avons parlé. Le problème, c'est que dans certaines entreprises les salariés doivent se conformer à tellement de procédures, qu'ils finissent par y consacrer plus de temps que leur travail effectif.

En petite entreprise, évitez l'excès, gardez votre souplesse, votre efficacité. Toutes les tâches ne doivent pas faire l'objet de procédures écrites, mais il en faut pour toutes celles qui sont importantes. Incontestablement les procédures permettent des économies considérables, de temps, de coût, d'efficacité. **Dans tous les métiers un minimum de procédures est indispensable, y compris si vous êtes seul dans votre entreprise au départ.**

Quelles procédures mettre en place au départ ?

Les normes ISO sont de bonnes représentations des différentes procédures de l'entreprise, comme il a été vu. Certains de vos fournisseurs, voire de vos clients les utilisent sans doute déjà. Si vous travaillez seul en entreprise individuelle, ce n'est sans doute pas nécessaire. Mais le jour où votre équipe s'étoffera, pensez-y. Il ne sera pas nécessaire d'aller chercher de bonnes idées plus loin.

Mais restons pour le démarrage dans des systèmes de base. Commencez par vous doter d'un calendrier performant, avec des rappels de rendez-vous, si possible avec association de tâches. Ce peut être le calendrier d'*Outlook* sur *Windows* ou *iCal* sur *Mac*. Ce peut être votre smartphone. Écrivez ensuite la procédure d'une commande jusqu'à la facturation, ce qui vous permettra de vérifier que vous avez préparé tous les documents et vous incitera peut-être à acquérir un petit logiciel de gestion commerciale, si vous devez avoir beaucoup de mouvements. Si vous produisez, réfléchissez à ce que devrait être la procédure de lancement de production, ou ordre de fabrication. Prévoyez une procédure de gestion des erreurs. C'est une bonne façon de vous imposer une discipline pour régler rapidement les problèmes. Le suivi de votre comptabilité et de vos comptes bancaires doit être planifié. Le rangement de tous vos documents aussi. Vous avez déjà six procédures. Pas besoin d'en avoir plus au départ. Vous ne mettrez pas des semaines à les mettre en place mais au moins vous ne perdrez pas du

temps dès les premiers jours à rechercher des informations ou à négliger des tâches que vous aurez oubliées.

L'informatique, une fonction qui ne se délègue pas aux seuls spécialistes

L'informatique envahit totalement notre quotidien. Il peut être un outil extraordinaire de gestion, comme l'outil qui fait plonger une entreprise dans les pires difficultés. N'attendez donc pas d'être totalement débordé pour mettre en place la solution informatique qui facilitera votre gestion. Par contre vous devez vous assurer que vous serez capable de maîtriser à 100 % le système que vous retiendrez, et l'organisation qui en découle. Sinon, il vaut mieux attendre et continuer à chercher la bonne solution.

Dans une petite entreprise, oubliez les architectures informatiques complexes et chères des grandes entreprises. **L'informatique est un outil, il ne doit pas devenir une obsession, un danger**. Il faut simplifier, tout en plaçant la barre haute en termes de compétences. À défaut d'être vous-même un bon informaticien, il faut donc s'appuyer sur un bon informaticien externe. Par sécurité, il est préférable de le choisir indépendant des vendeurs de matériel ou de logiciels. Une personne en qui avoir totalement confiance. Lorsque les systèmes seront en place, quelques réunions régulières devraient suffire pour faire avec lui le point des nouveaux projets, de la sécurité. Le coût global sera beaucoup moins élevé que tous les retards ou erreurs probables en avançant seul.

Calendrier, gestion commerciale, comptabilité simplifiée, seront les premiers outils que vous mettrez sans doute en place. N'oubliez surtout pas d'étudier avec votre expert votre sécurité informatique. C'est comme une assurance, il faut toujours être paré pour les accidents éventuels qui sont censés ne pas arriver. Il faut craindre les risques de blocage des systèmes par des virus. Les risques de panne technique ne sont pas non plus négligeables. Il faut des procédures précises de sauvegarde des informations, de qui a accès à quoi. Et s'y tenir. Il faut qu'un autre informaticien puisse accéder aux systèmes. C'est indispensable.

Étape 42

Le droit

Les lois envahissent notre quotidien. Et nous sommes censés les suivre. C'est clairement impossible pour une petite entreprise, vu leur nombre et l'étendue des changements. Quelles règles vous fixer alors, pour minimiser votre risque d'être dans l'illégalité ?

Comment s'assurer de suivre le droit ?

Une grande entreprise peut s'entourer de conseils juridiques pour être le plus en accord possible avec le droit. Et encore, elle rencontrera parfois des difficultés. Une petite entreprise ne peut pas y arriver, même en étant de bonne foi, parce qu'elle ne pourra pas s'offrir systématiquement les conseils judicieux ou faute de temps. Comment procéder alors ? **Parce qu'il est des domaines où il est indispensable de respecter le droit.** Il n'y a pas le choix, pour être en règle avec l'Administration, avec ses actionnaires, avec son personnel. C'est d'abord le droit du travail, les règles comptables, le droit commercial, des domaines où Internet vous donnera souvent la réponse. Sinon, il faudra vous faire conseiller.

Droit de la concurrence, brevets, sont des domaines où il est quelquefois difficile de suivre le droit à 100 %. Une petite entreprise qui ne peut pas toujours se protéger, sera peut-être amenée à prendre des risques si elle veut avancer. Mais dans certains métiers il ne faut pas prendre ce risque, qui pourrait remettre en cause l'existence même de l'entreprise. Renseignez-vous donc sérieusement avant de vous lancer. Le refus de vente peut vous

arriver aussi, si vous offrez des produits attractifs susceptibles d'intéresser des réseaux de distribution avec lesquels vous ne souhaitez pas travailler. Dans ce cas, mieux vaut vous appuyer sur un bon conseil juridique.

Dernier domaine important qui touche indirectement le droit. En matière de sécurité, un principe de base est de ne jamais mettre la vie du personnel ou des clients, fournisseurs… en danger. C'est d'abord du bon sens et une éthique, avant le droit.

Comment et quand choisir un avocat ?

Beaucoup de dirigeants de petite entreprise ont peur des avocats parce qu'ils risquent de coûter cher. L'approche simple pour la majorité d'entre eux est donc de ne pas prendre d'avocat ou de conseil juridique, de se contenter de son intuition, de l'avis d'une chambre syndicale professionnelle, de consulter des livres de droit, ou plus simplement de consulter Internet. Ce comportement va aider sur certains sujets mais pour d'autres, il est imprudent et peut coûter cher. Le responsable d'une entreprise doit avoir recours aux avocats sur certaines questions délicates et ne pas hésiter. En premier lieu et surtout, à titre d'expert, bien avant d'en arriver au procès. Plutôt qu'avoir un seul avocat généraliste, il est préférable aussi d'en sélectionner plusieurs qui soient spécialisés chacun dans un domaine précis qu'ils connaissent bien : droit social, droit de la concurrence, droit des marques… Ils seront plus percutants et vous coûteront souvent moins cher parce qu'ils connaissent leur sujet.

Retenir un avocat ne veut pas dire qu'il faut se décharger sur lui du juridique. Pour limiter les coûts, il est indispensable de consacrer du temps vous-même à la préparation des dossiers. Cela évite aux avocats une recherche coûteuse. Et comme vous êtes normalement le mieux informé de l'entreprise, vous devriez avoir accès à toutes les informations.

Enfin, soyez convaincu qu'une négociation vaut mieux qu'un procès. Ce qui n'est pas forcément l'intérêt d'un avocat. Il faut donc le choisir en premier parce que vous avez confiance, ensuite parce qu'il est compétent.

Étape 43

Sortir du régime de la microentreprise

Pourquoi parler déjà de sortie du régime de la microentreprise, alors que vous n'avez même pas commencé ? La raison est simple. C'est pour que vous sachiez qu'il est très facile d'en sortir. C'est par contre, un peu plus difficile et surtout plus long, de sortir des autres statuts. Ce peut donc être une information importante dans votre choix. N'ayez donc pas peur de vous lancer, parce que vous risquez d'échouer.

En fait, vous pouvez être amené à sortir du régime de la microentreprise pour plusieurs raisons :

- vous ne réalisez plus assez de chiffre d'affaires pour que votre activité soit rentable ;
- vous ne vous réalisez pas dans votre métier ;
- vous avez reçu une proposition d'emploi plus alléchante ;
- vous atteignez les seuils de la microentreprise.

Comment arrêter, en pratique ?

Arrêt d'activité

Si vous ne réalisez aucun chiffre d'affaires pendant deux ans, l'URSSAF transformera automatiquement votre auto-entreprise en microentreprise. Mais attention : vous ne serez plus dans le régime volontaire de déclaration de chiffre d'affaires de la microentreprise qui déclenche vos cotisations. Il y aura donc appel automatique de cotisation. Si donc vous avez arrêté

votre activité d'auto-entrepreneur, mieux vaut vous radier du régime avant l'échéance des deux ans. Vous pourrez toujours vous réinscrire plus tard si vous redémarrez une activité.

Dépassement du seuil de chiffre d'affaires

Il a été vu, qu'en cas de dépassement des seuils de tolérance de la microentreprise, qui sont de 90 300 € et de 34 900 € en 2015, suivant votre activité, l'entreprise perd le bénéfice de la franchise en base de TVA à compter du 1er jour du mois de dépassement, mais le régime de la microentreprise continue de s'appliquer jusqu'au 31 décembre de l'année de dépassement.

L'année suivante, vous basculerez dans le régime normal de l'entreprise individuelle.

Changer de régime pour l'entreprise individuelle

C'est le changement le plus simple. Il suffit de faire une déclaration aux impôts avant le 1er février. Il faudra créer une comptabilité au réel à partir du 1er janvier, et s'inscrire à un compte de gestion agréé pour éviter la pénalité de 25 % sur le résultat fiscal. Ajoutons que si vous êtes en franchise de TVA, celle-ci sera perdue.

Changer de régime pour une EURL ou une SARL

À la différence de l'entreprise individuelle, l'EURL et la SARL sont des entités juridiques distinctes. Vous devrez donc créer cette structure et fermer votre microentreprise, ou éventuellement l'apporter à la nouvelle entité. Apport qui peut entraîner des droits. La clôture de l'entreprise individuelle doit se faire dans les formes avec votre CFE pour que les organismes sociaux enregistrent directement le transfert de vos droits. Vous devrez clôturer aussi vos comptes définitivement et les transmettre aux impôts qui calculeront ce que vous leur devez.

6e partie

RENDRE L'ENTREPRISE PERFORMANTE

Étape 44

Leader ou manager, quel modèle d'entrepreneur êtes-vous ?

Le manager privilégie la théorie, le rationnel, l'analyse, les réunions. Mais, il ne sait pas trop comment parler aux hommes, les motiver. Il préfère les manager par l'autorité, par la gestion. Le leader est au contraire un meneur d'hommes. Qualités morales, courage, honnêteté, intégrité, le caractérisent. Il a une préférence pour l'action. Son équipe attend de lui qu'il indique la direction, qu'il inspire confiance, qu'il donne de l'espoir dans les moments difficiles. C'est un optimiste qui va toujours de l'avant. Il est convaincu de son efficacité

Dans une petite entreprise, il faut être les deux à la fois, leader primant sur le manager, avec un dosage plus ou moins fort selon les circonstances.

Accordons-nous quelques lignes pour décrire ce que pourrait être un bon leader d'une petite entreprise.

Diriger, c'est montrer l'exemple

À chaque seconde le patron est épié par ses collaborateurs. S'ils sont nouveaux dans l'entreprise, il va leur permettre de se positionner, de comprendre comment fonctionne l'entreprise, l'équipe, comment lui-même fonctionne, ce qui est important pour lui, ce qui ne l'est pas. Positif ou négatif, son comportement va rapidement dicter le leur. Il doit donc être le reflet de

ses propres convictions, de ses principes. Il doit aussi être cohérent avec les objectifs qu'il a fixés à l'entreprise. Donner envie de suivre son projet.

Montrez-vous déterminé

Celui qui pense être un leader, doit rester le maître. Son comportement doit résulter de ses choix, de ses décisions. Il doit garder l'initiative dans sa propre vie, comme il va la garder dans son entreprise. **En toutes circonstances, il doit rester déterminé dans le sens du projet qu'il s'est fixé**. Parce qu'il sera responsable de la vie de l'entreprise et de celle de son équipe.

Soyez engagé, passionné

Sans engagement, sans passion, chacun est beaucoup moins performant, le stress devient plus difficile à gérer, et tout s'en ressent, le travail, la vie familiale… **Plus encore que ses collaborateurs, le dirigeant devrait être passionné par son travail**. C'est possible, et s'il y parvient et que cela résulte d'un choix personnel profond, cela conduira probablement à un haut niveau de qualité et de performance. De même, pour le chef d'entreprise qui vise à être performant, le travail est un combat de chaque instant. S'il est engagé complètement dans son projet, il verra ce combat différemment, de l'intérieur, avec satisfaction, peut-être même avec plaisir. Avec l'insouciance d'un jeune qui débute et qui n'a pas encore perdu beaucoup de ses illusions. Avec cette jeunesse qui ne se mesure pas à l'âge.

Essayez d'être un exemple de transparence et de franchise

Dans l'entreprise qui cherche l'efficacité, il y a tout intérêt à contenir rapidement le manque de franchise, s'il existe. Cette pratique ne favorise pas l'échange d'idées et complique fortement les relations entre les individus. Elle est source de grandes pertes d'énergie. Au contraire **la franchise, la transparence débloquent les situations, accélèrent la prise de décision**.

La mauvaise foi est à proscrire vis-à-vis de ses collaborateurs. Soyez franc, ne trichez pas avec eux. Il faut ajouter, ne mentez pas avec eux.

Ce n'est pas pour autant qu'il faut tout dire à son équipe ? Le mensonge par « omission » est souvent nécessaire pour la bonne cause.

Soyez conforme à vos propres valeurs : éthique, honnêteté, justice

Tout homme se forge un système de valeurs, pour donner du sens à ses actions, à son comportement. **Le leader d'une entreprise sera porteur de ses propres valeurs**. Il est donc indispensable qu'il les respecte. Ce n'est qu'à ce prix qu'il saura vers où aller, quelles décisions prendre, qu'il pourra montrer la route aux autres, qu'il pourra transmettre un climat de confiance à ceux qui l'entourent.

Aujourd'hui, la société a profondément changé, la méfiance est partout, ce qui devrait conduire un patron à un maximum d'exemplarité s'il veut maintenir la confiance de son équipe.

Soyez modeste, le contraire n'impressionnera pas ; osez dire « Je ne sais pas »

Nulle part dans nos sociétés, l'arrogance, l'orgueil, la vanité ne motivent les foules. Il faut donc une fierté intérieure pour réussir, mais de la simplicité dans les rapports avec les autres. **Le chef d'entreprise doit donc montrer beaucoup de force, de fermeté, de courage, d'assurance, mais aussi beaucoup d'humilité**, se rendre compte qu'il n'est pas toujours le meilleur. Se remettre en cause, même devant ses collaborateurs. De la même manière pourquoi ne pas reconnaître que vous ne savez pas ? Celui qui a déjà établi la confiance, et démontré ses compétences pour assumer son rôle de leader, n'en sera que mieux respecté.

Maîtrisez votre colère

La vie de l'entreprise est une suite d'imprévus, d'agressions de l'environnement, des collaborateurs, des concurrents, des clients, des banquiers, de l'Administration… Les causes de découragement sont nombreuses. Les causes d'énervement, de contrariété aussi. **Dans toutes ces circonstances qui seront peut-être votre quotidien, mieux vaut être un tempérament calme, avoir la tête froide, se contrôler**. Et donc maîtriser sa colère.

Ayez courage et volonté, et si un jour vous doutez, faites-le en secret

Les leaders se définissent par leurs capacités, leur sens de l'équipe, mais surtout par leur caractère, et l'une des premières qualités indispensables pour être un bon leader est le courage.

La souffrance fait partie de la vie et si chacun préfère l'éviter, il est certain qu'elle nous croise souvent. Ne craignez donc pas les difficultés. À force de les vaincre vous deviendrez plus sage, plus apte à analyser et à réagir rapidement. Plus sûr de vous, de vos décisions. **Le courage est donc plus que nécessaire pour un leader**. La crainte, la peur n'augmentent pas le danger, la difficulté, mais elles coupent de la réalité, des bonnes décisions à prendre. Au contraire, un esprit reposé sera mieux à même d'entraîner son équipe, de la stimuler pour trouver des solutions. Et s'il lui arrive de douter, ce qui se produit quelquefois, il doit douter en secret.

Finalement le courage, c'est aussi de prendre des décisions impopulaires. Parce qu'elles sont importantes pour la société.

Se convaincre qu'il faut régler les problèmes dès que possible

Les Anglo-Saxons disent du PDG qu'il est le chief problem solver, le responsable en chef pour résoudre les problèmes. Le nombre de décisions prises dans une journée de responsable d'entreprise est impressionnant. Il lui faut se poser la question constamment de ce qui doit être fait. **Décider vite tout ce qui peut l'être**. Ne pas décider, c'est instaurer le doute. C'est aussi perdre du temps, et donc retarder d'autres décisions. Vous devez donc à tout moment régler les problèmes simples ou urgents. Trancher avec rapidité, s'il faut choisir une alternative. Avec l'expérience, lorsque les règles du jeu sont claires, vous ne réfléchirez même plus. Vous réagirez, ce qui ne vous empêchera pas de partager les décisions.

C'est au leader de prendre le plus de risques

La prudence est nécessaire pour un entrepreneur, vis-à-vis de son personnel, mais aussi de ses associés, des banquiers, de la majorité de ses

partenaires. Mais tout ne pourra pas être étudié, testé, parce que le temps est difficile à simuler, parce qu'il faudra exécuter des tâches ou lancer des produits avant que toutes les conditions d'utilisation aient été envisagées. L'intuition pourra servir alors l'entrepreneur dans ses décisions. Mais certains jours, il faudra prendre des risques, ce sera vital pour l'entreprise.

Dans une grande entreprise les risques seront partagés entre de nombreux responsables qui partageront les décisions. **Dans une petite entreprise le responsable est celui qui incite à prendre des risques**. Des risques indispensables pour toutes les entreprises qui veulent survivre dans un environnement si changeant, si compétitif. Ces risques majeurs seront voulus par vous en tant que dirigeant, parce que, sauf exception, aucun de vos collaborateurs n'en prendra la responsabilité. Et si vous sentez que vous êtes devenu plus prudent, ressaisissez-vous. La prise de risques n'est pas une question d'âge, mais de ce qui anime, de la capacité à braver les obstacles.

Ajoutons, et c'est essentiel, que pour pouvoir prendre des risques, il faut accepter aussi d'échouer, il faut savoir reconnaître ses erreurs et expliquer les leçons à en tirer.

N'oubliez pas que vous êtes aussi un homme

Il faut savoir aussi s'arrêter : repos, équilibre, santé.

Le métier de chef d'entreprise est un métier qui vous envahit à tous les instants. Le jour, la nuit, pendant vos distractions. Il n'y a pas de repos, si vous n'y prêtez attention. C'est une drogue dans laquelle vous pouvez être entraîné, sans vous en rendre compte. Le problème c'est que **la forme physique et morale du chef d'entreprise, sa santé et celle de l'entreprise sont liées**. Il est clair qu'être en bonne forme rend beaucoup plus efficace, plus performant, plus à l'écoute… les effets sont immenses. C'est une évidence, il est plus que nécessaire pour un chef d'entreprise d'avoir un très bon équilibre, particulièrement lorsque la période est difficile.

Étape 45

Optimiser son équipe

La gestion d'une petite entreprise est un exercice solitaire pour le chef d'entreprise mais il arrivera un moment où vous n'y arrivez plus seul. Il faut donc que vous puissiez vous reposer sur certains collaborateurs. Partager une vision commune, être certain qu'ils travailleront dans le sens de la stratégie, sans être principalement motivés par leur intérêt personnel.

Former une équipe

Il faut donc bien choisir. **En créant une entreprise vous pourrez dessiner une structure optimale, une bonne répartition des rôles, des responsabilités**. Lorsque vous commencerez à embaucher, constituez donc une équipe performante et en laquelle vous aurez confiance.

Le recrutement est un art difficile pour lequel il faut vraiment se donner du mal, se faire aider, vérifier, ne pas se tromper, parce que votre équipe est incontestablement votre ressource la plus importante. Malgré l'importance de faire le bon choix, vous ferez des erreurs de casting. Erreurs d'intuition, recrutement dans la précipitation, qui en définitive coûtent beaucoup plus de temps, et d'argent, parce qu'il faut recommencer. À moins d'avoir les compétences pour une analyse psychologique fine des candidats, mieux vaut se faire aider par des professionnels.

La réussite de votre recrutement et donc la construction de votre team de choc va se construire dès votre premier salarié. Soignez donc particulière-

ment le choix de vos premiers collaborateurs. Parce que, si vous avez pris la bonne décision, ils seront a priori prêts à suivre votre projet d'entreprise et parce qu'ils devraient être plus à même d'exécuter vos décisions, vous pourrez leur donner plus de pouvoir. Vous pourrez aussi vous reposer sur eux lorsque vous vous absenterez. Visez haut et peu importe si l'un d'entre eux est plus compétent que vous. Il vous tirera vers le haut. De même, vous devrez avoir confiance en eux, mais pas au point de tout partager, de tout déléguer.

Vous avez compris : votre recrutement de départ, c'est à vous de l'assurer, même si vous vous faites conseiller par des spécialistes des ressources humaines.

Et si, en commençant, l'opportunité se présente de vous appuyer sur des proches, profitez-en s'ils présentent de bonnes dispositions. Vous connaîtrez leurs forces et leurs faiblesses, leurs expertises, leurs capacités relationnelles envers les autres. Le risque de se tromper avec eux sera plus faible qu'avec des candidats dont vous ignorez tout. Ne manquez pas cette occasion.

Obtenir le meilleur de son équipe, cela dépend de vous

Ensuite, à défaut d'avoir autour de soi les meilleurs, il est plus facile d'obtenir le meilleur de son équipe. Ce qui dépend surtout de vous.

Le sujet du livre ne permet pas d'aborder en détail cette question. Quelques mots cependant. Sachez que dès les premiers jours, vous allez devoir être un modèle de comportement si vous voulez que vos collaborateurs adhérent rapidement à votre projet, qu'ils y participent pleinement. Soyez à leur écoute. Il faut que leur métier leur plaise. Que l'enthousiasme avec lequel ils vont s'y consacrer résulte d'un choix profond. Il leur faut des raisons valables pour vous suivre. Donnez-leur le droit à l'erreur. Parce que seuls ceux qui n'entreprennent rien ne se tromperont jamais. Ils n'avanceront pas non plus. Et toute l'organisation ralentira. Valorisez leur expérience parce que vous ne savez pas tout, et parce qu'ils savent souvent mieux. Essayez de ne pas considérer qu'ils sont corvéables. Leur engagement doit résulter d'une décision personnelle, d'un choix, pas du vôtre uniquement. Pour cela il faut qu'ils aient un désir fort d'adhésion à votre projet et de confiance en vous. Il faut éveiller aussi en eux une grande loyauté.

Il faut régler vite les conflits dans les relations avec eux. Presque tous valent la peine d'être réglés. Donnez-leur du pouvoir, le pouvoir de décider seul, autrement dit des vraies responsabilités. Pas seulement aux responsables, mais aussi à chacun, individuellement.

Finalement, favorisez leur épanouissement personnel dans l'entreprise, parce que la passion de vos collaborateurs pour leur travail, si elle existe, est un formidable moteur pour une équipe qui veut être performante.

Ayez des indicateurs objectifs pour évaluer vos équipes, et récompensez-les

Sans nécessairement avoir une culture obsessionnelle du résultat, il faut essayer d'obtenir de chacun de ses employés un engagement fort pour le projet d'entreprise, qu'il cherche à se dépasser. Pour ceci la mobilisation est le moyen le plus fort. C'est en instaurant un climat de confiance, et en mobilisant chez ses collaborateurs ce qu'ils ont de plus profond en eux, leur courage, leur intelligence, leur dynamisme, leur capacité à entraîner les autres, que les équipes font avancer un projet. C'est sans doute le moyen le moins cher d'obtenir des résultats, mais c'est le plus difficile. Il faut donc récompenser aussi les performances individuelles et collectives.

Le salaire est la première base de mesure de performances. C'est un système très imparfait cependant. C'est donc un système très couramment injuste. Lorsque vous créez une entreprise vous fixerez tous les premiers salaires. Vous aurez donc le choix pour que la hiérarchie des salaires soit cohérente avec les fonctions et les responsabilités de chacun. Vous pourrez ainsi limiter les injustices. Ne vous en privez pas.

Un système de reconnaissance des performances par des commissions, bonus, et plus tard, participation devrait venir compléter le salaire. Il devrait inciter chacun à progresser, à se dépasser. Sa motivation devrait s'en ressentir, et donc ses chances de réussite. C'est un système plus dynamique que le salaire qui est figé sur une plus longue période. Il est important aussi que le schéma de récompense soit honnête et juste.

Et si vous n'avez ni prime ni promotion à offrir à votre équipe au départ ou dans un délai raisonnable, il faut essayer d'enrichir les tâches, d'améliorer la qualité des conditions de travail, ou la formation.

Prévoyez une révision annuelle pour que chacun sache où il se situe

Pour un commercial, ou pour un homme de production, les commissions et autres bonus sont relativement simples à établir. Pour les autres fonctions, c'est plus difficile de trouver un système objectif et efficace. Pourtant chacun a besoin de se situer par rapport aux autres, par rapport aux objectifs qui lui sont fixés, de savoir comment il est considéré. Il faut donc prévoir de pratiquer au minimum une révision par an des performances.

La révision doit être un échange de points de vue. Un collaborateur peut ne pas être d'accord, avoir mal perçu ses objectifs. La révision est l'occasion qu'il a de le dire. Il peut aussi avoir eu des difficultés personnelles qui expliquent une baisse de régime temporaire. Le respect des collaborateurs, c'est accepter de les écouter, et de juger leurs performances dans la durée. Ce doit être le cas aussi avec celui dont on envisage de se séparer, pour qu'il n'ait pas de surprise, pour qu'il ait une dernière chance de se ressaisir.

Faut-il garder les nuisibles ?

Parler de licenciement est un sujet très difficile pour ceux qui ont été renvoyés dans des conditions qui sont souvent inacceptables. Un sujet insupportable pour ceux qui pensent que l'entreprise doit garder tout son personnel, tant qu'elle n'est pas en faillite. Soyez convaincu que la seule manière de garder votre personnel, c'est d'être performant. L'entreprise pourra alors se développer et continuer à embaucher. Mais pour parvenir à ces résultats, elle ne peut pas garder du personnel qui soit nuisible.

Le sujet est brûlant, le terme non autorisé. Pourtant l'entreprise, c'est comme partout ailleurs dans la société, vous y trouvez tous les défauts de la terre. Certains sont admissibles, même s'ils ne vont pas dans le sens de la performance. D'autres défauts par contre, n'ont rien à faire dans une entreprise, comme le mensonge, la malhonnêteté, la manipulation. Ceux qui les pratiquent sont des personnes nuisibles qui mettent leur énergie contre l'entreprise. Ce sont des machines à démotiver les autres et qui feront perdre du temps et peut-être beaucoup plus. Non, l'entreprise n'est pas une association de réinsertion des mauvais éléments. Dans certains cas il faudra donc licencier pour la survie de votre entreprise, et surtout dans une très petite entreprise, où tout repose sur une très petite équipe.

Quelles qu'en soient les raisons, le licenciement devra être géré dans les formes juridiques. La loi est très précise dans ce domaine. Il devra surtout être conduit avec respect. Donner des informations franches, qui soient le plus près possible de la vérité, pour qu'il n'y ait pas de malentendu, même s'il y a des vérités dures à dire. Pas question d'humilier celui qui part, même si son départ est justifié aux yeux des autres.

Étape 46

Organiser sa prospection

Vous allez démarrer. Trouver des clients va être l'une de vos priorités absolues. Comment s'y prendre ?

Peut-on identifier les clients ?

L'idéal pour organiser sa prospection dans un nouveau métier, serait d'avoir la liste de tous ses clients potentiels. Ce n'est possible pour une petite entreprise qu'exceptionnellement, et sur certaines niches. Les grandes entreprises pourront, par contre, acheter de très gros fichiers ciblés. Le coût en est élevé, inaccessible aux petites entreprises.

À défaut de pouvoir identifier le client, où de pouvoir l'attirer avec une vitrine, comme le fait un commerçant, dans beaucoup de métiers vous commencerez par utiliser votre réseau. Vous enverrez des mails, des dépliants. Vous prendrez votre téléphone, utiliserez les membres des associations, des écoles, des clubs que vous avez pu pratiquer. Votre réseau en fait. Ensuite vous essaierez les réseaux de votre réseau. Cela sera peut-être suffisant.

Mais rapidement, vous allez en fait essayer de vous faire connaître directement par vos clients potentiels, de les attirer. Vous pourrez faire de la publicité. Lorsque vous avez peu de moyens, elle n'a d'intérêt que si elle peut être très ciblée. Dans beaucoup de métiers, vous vous inscrirez sur les pages jaunes et Google adresse. À partir de ces mêmes pages jaunes,

vous essaierez peut-être de construire des listes ciblées de métiers sur une zone géographique, surtout au début de votre entreprise, lorsque vous avez encore du temps. Beaucoup d'artisans y sont, par exemple. Vous pourrez distribuer des dépliants dans les boîtes aux lettres, ou sur les voitures venant se garer dans votre zone de chalandise. Ce peut être une solution pour un commerce de proximité ou pour du service à la personne. Les idées sont nombreuses. Elles vous assaillent tous les jours. Faites donc preuve de bon sens, d'imagination. Mais ne vous laissez pas séduire par de fausses bonnes idées et vérifiez les informations qui vous sont transmises par ceux qui essaient de vous vendre ces bonnes idées.

Mettre le client au centre de sa stratégie, une réalité et pas seulement des mots

Beaucoup d'entreprises expliquent qu'elles mettent le client au cœur de leur stratégie. Combien d'entreprises y adhèrent réellement ? Combien de contacts au téléphone sont déplorables, y compris dans ces sociétés, combien de courriers sans réponse ? Combien de fois êtes-vous mal accueilli dans un bureau, dans un magasin ? Combien de fois une protestation à propos d'un produit qui ne fonctionne pas est-elle rejetée ?

Dans ce monde qui bouge en permanence, les rapports deviennent de plus en plus agressifs, les entreprises se battent, le personnel est mal traité, il change de plus en plus souvent. Difficile d'appliquer, d'adhérer aux beaux principes. Et pourtant tous s'accordent à reconnaître que la réussite passe par la satisfaction du client.

Le premier responsable de cette situation est le chef d'entreprise. Il n'a pas assez crié l'importance de cette adhésion à ses collaborateurs. Il n'y croit peut-être pas lui-même. Il est incapable d'affronter le client pour régler les problèmes éventuels. Il pense que les clients sont des empêcheurs de tourner en rond.

Avant tout, vous devez être convaincu vous-même de la nécessité de viser 100 % de satisfaction chez le client. Impossible d'y parvenir direz-vous. Oui, mais l'entreprise doit tout faire pour tendre vers cet objectif.

Il n'y a pas de métier où le client soit moins important que dans un autre métier. Adhérez à l'idée que le client a toujours raison. Même s'il a tort.

Le client est roi. Il doit être traité comme un roi. La relation avec lui doit être personnalisée en le privilégiant, ou tout au moins en faisant semblant. N'ayez de cesse que les produits ou votre service soient acceptés par lui. Allez à la recherche de ses attentes, de tout ce qui peut faciliter les relations. S'il n'est pas satisfait, il faut le remercier de ses critiques constructives. N'oubliez pas non plus que vos clients seront vos premiers commerciaux. Tout cela vous paraît peut-être utopique et théorique. Essayez, renoncez à un peu à votre orgueil, et vous verrez les résultats.

Autre sujet. Ne transmettez jamais vos problèmes au client. Ce n'est pas son affaire. Il ne tolère pas les explications pour justifier un retard, un problème de qualité. L'entreprise a tort et doit réparer. Parce que le client veut des solutions.

Ce n'est pas pour autant qu'il faut tout accepter. Ce comportement n'empêche pas de rester dur dans une négociation, de rester vigilant face à la mauvaise foi.

Fidélisez vos clients, c'est moins cher

La fidélité d'un client n'est pas acquise parce que vous-même êtes fidèle. Une erreur est de croire qu'un client sûr peut être négligé. Personne ne sait ce que peut lui proposer un concurrent. Plus tard, lorsque vous embaucherez des commerciaux, rien ne prouve que leur relation avec les clients que vous lui aurez transmis, restera aussi bonne. Votre contact chez le client peut changer et la relation que vous aviez construite avec lui aussi. **Le risque est donc permanent de perdre tout ou partie des ventes réalisées avec chaque client**. Inversement, le client a probablement d'autres fournisseurs qui ont le même métier, et le potentiel de gain de parts de marché chez lui peut représenter une bonne opportunité. Gagner en part de marché est en effet beaucoup plus facile chez un client existant, que de rentrer chez un prospect. Il faut donc toujours être en attention constante pour essayer de faire plus et mieux chez les fidèles. D'apporter constamment le meilleur service.

Ayez des prospects en cours parce que vous perdrez des clients

Tout commercial sait **qu'il faut beaucoup plus d'efforts pour acquérir un client que pour le conserver**. Il sait aussi que chaque année 10 à 40 % des clients s'en vont suivant les métiers. Il faut donc chercher constamment à gagner de nouveaux clients.

Il est en fait indispensable d'avoir constamment des prospects en réserve. Et comme obtenir un nouveau client est difficile, très difficile dans certains métiers, il faut construire une approche long terme pour gagner ces futurs clients, et ne pas attendre d'en perdre pour commencer à réagir.

Séparez-vous des mauvais clients

Vous n'avez pas encore commencé que déjà ce livre vous parle de vous séparer de vos clients. C'est pourtant une question difficile à laquelle il est important de réfléchir.

Demandons-nous en premier lieu qui sont les mauvais clients ?

La première catégorie de mauvais clients, c'est ceux qui paient mal, c'est-à-dire toujours avec retard, voire pas du tout. S'il s'agit d'un gros client avec lequel vous dégagez de la marge, mais qui finit par payer, vous ne pourrez pas vous en séparer avant d'être sûr de pouvoir remplacer son chiffre d'affaires. Essayez alors de remplacer votre faiblesse de négociation par une amélioration de votre relation, ce qui devrait vous permettre d'obtenir mieux.

Il y a les clients qui vous font perdre du temps ou qui demandent trop de services, et qui représentent probablement un mauvais rendement pour l'entreprise. Faites le calcul du temps consacré par rapport à la marge rapportée. La décision de le conserver ou pas s'imposera d'elle-même.

Tous ces clients sont des mauvais clients sur le long terme. Vous ne pourrez peut-être pas vous en séparer rapidement., surtout s'ils représentent un chiffre d'affaires significatif. Avec eux, gardez un cap de stratégie. Et faites une analyse de rentabilité pour décider de leur avenir. En restant ferme dans vos décisions, il est probable qu'ils partiront d'eux-mêmes.

Finalement, il y a aussi ceux qui vous éloignent de votre stratégie de distribution, de produit, de prix, de marge, de qualité. Ceux-là vous devez vous en séparer, parce qu'ils risquent de polluer votre clientèle, de vous faire perdre vos bons clients. Ils vont vous plonger dans des stress inutiles. Ils vont vous faire perdre votre crédibilité auprès de votre équipe, et l'éloigner du projet que vous avez construit.

Étape 47

C'est au chef d'entreprise d'être le moteur de l'innovation

Ce n'est pas parce que vous allez démarrer votre entreprise, et que vous savez à peu près ce qu'elle va être, que vous ne devez pas déjà penser à l'étape suivante, pour vous y préparer. L'innovation doit donc faire partie de vos préoccupations dès le départ de votre entreprise.

Il y a mille raisons pour innover. Et il n'est pas nécessaire que l'innovation soit totalement au cœur de l'entreprise comme certaines sociétés, pour avoir la nécessité d'innover. Sans nouveauté, vos clients s'éloigneront progressivement, les nouveaux marchés ne s'ouvriront pas, et si vous avez des vendeurs, ils seront plus difficiles à motiver.

Le chemin est difficile quand l'équipe est profondément enracinée dans ses certitudes, quand elle a peur de l'inconnu. Une équipe qui se contente béatement de ce qu'elle sait faire, de ce qu'elle connaît parfaitement ou qui est certaine d'être la meilleure, ne se remettant que peu en cause. L'innovation n'apparaît pas non plus comme une nécessité quand les résultats sont là.

Si l'organisation est ouverte au changement, mettant ses certitudes de côté, l'innovation devient possible. **C'est au chef d'entreprise, celui qui est le garant d'une vision prospective de l'entreprise, d'être le moteur de cette capacité d'innover**, d'insuffler petit à petit une faculté d'observation de l'environnement, de la concurrence.

Innover, c'est regarder ses concurrents s'ils sont accessibles. C'est fouiller dans les salons professionnels pour voir ce qui se fait de différent, de nouveau, y compris dans des salons qui s'écartent du métier de base, parce qu'ils apporteront aussi d'autres idées. Ce sont des rencontres régulières avec les fournisseurs. La presse professionnelle aussi est une opportunité de visiter les ateliers de certains concurrents, ou d'écouter leurs dirigeants. Mais, attention, s'inspirer ne veut pas dire copier, ce serait mal vu par les clients, sans parler du risque de batailles juridiques.

Il ne faut pas hésiter non plus à regarder son marché au sens très large, à en pousser les limites, à oublier ce que fait l'entreprise, pour en élargir les contours, à aller loin de son univers. Il sera toujours temps de retomber sur terre. Dans cette recherche, il ne faut pas craindre d'être irréaliste, d'aller aussi loin que l'imagination le permet. Passionnez-vous pour les idées nouvelles. Observez celles qui démarrent pour analyser si ce sont de bonnes idées. Les pures inventions sont rares.

Étape 48

Pensez gagnant, pour arriver aux meilleures performances

Si votre projet est de créer une entreprise qui va vous porter doucement pendant les prochaines années, vous devriez peut-être ignorer cette étape. Si vos attentes sont plus ambitieuses, alors, n'hésitez pas.

Performances, résultats, constituent une part essentielle des objectifs de toutes les grandes entreprises mais aussi de beaucoup des petites entreprises. Mais combien y parviennent réellement ?

Pour arriver aux meilleures performances, il faut penser gagnant, jouer gagnant. Pour gagner, il faut une grande envie de réussir. Il faut maintenir l'entreprise, sous tension, sans pour autant se fixer des objectifs irréalistes.

La révolution en tête

Dans la plupart des métiers une majorité de sociétés ont des stratégies similaires, une analyse du marché très proche. Elles se battent sur les mêmes terrains et elles oublient également les mêmes paramètres importants. La réalité, c'est que la plupart des entreprises ne réinventent leur stratégie que sous la contrainte, quand il devient évident qu'elles se sont trompées, qu'elles ont des difficultés.

Il y a une conviction de base à avoir pour le chef d'entreprise qui recherche la performance, c'est l'idée que l'environnement bouge en permanence,

qu'il faut toujours avoir le changement et parfois même la « révolution » en tête. C'est à lui d'insuffler à son équipe une faculté d'observation de l'environnement, de la concurrence. De trouver le temps de tester des nouvelles idées, des nouveaux produits.

En communiquant sur ce qui pourrait être amélioré, ces idées peuvent venir aussi de l'intérieur. Il ne faut donc pas hésiter à donner la parole à ses collaborateurs. Aux plus créatifs, aux nouveaux. Il faut laisser se révéler les bonnes idées, les talents. Les meilleures idées sont souvent les plus simples, celles qui crèvent les yeux. Qui plus est, les plus simples sont en général plus faciles à mettre en œuvre.

Recrutez des gagnants

L'environnement économique devient si compétitif, si changeant, que les entreprises qui veulent être « des gagnantes » ne devraient plus s'entourer d'un encadrement qui ne soit pas performant. Dans l'équipe commerciale, il faudrait uniquement des gagnants.

S'entourer de gagnants certes, mais cela ne suffira pas. Parce qu'un tempérament de gagnant ne s'exprimera que si le dirigeant crée, favorise un cadre de travail où il pourra s'exprimer. Parce que ceci suppose des équipiers qui savent ce qu'ils veulent et croient aux mêmes valeurs, au même projet. Des courageux, des preneurs de risque. Ceux-là seront des gagnants quand ils auront les pleins pouvoirs pour se réaliser.

S'il y a le choix, il faut préférer aussi ceux des hommes et des femmes qui s'exposent au combat. Ce doit être en tout cas un objectif pour les plus proches. Vous créez. Vous pouvez donc choisir. Ne vous en privez pas.

Étape 49

La crise fait partie de la vie de l'entreprise

La contrepartie de tout ce que vous entreprendrez, de vos prises de risques, de vos réussites, c'est qu'inévitablement vous allez affronter dans votre parcours des difficultés, et peut-être aussi de véritables crises. Cela fait partie de la vie de chacun. Comme de rencontrer des moments d'épanouissement et des réussites peut-être qui vous combleront. Il faut s'y préparer et savoir les gérer, car c'est dans ces moments qu'il est indispensable d'être le plus performant.

Pas d'avancée sans commettre des erreurs… dans le privé

Le chef d'entreprise est souvent confronté à la nécessité d'avancer sans être sûr de réussir, tout en sachant que les conséquences de ses actes peuvent conduire à des situations périlleuses. Certaines fautes le conduiront même jusqu'au tribunal. Oui, incontestablement, dans la société civile, dans le privé, les responsables sont éloignés des fonctionnaires, des enseignants, des magistrats, de la majorité des médecins qui ne font pas d'erreur. A-t-on vu l'un de ces derniers condamné par ses pairs, c'est extrêmement rare ? Condamné par une cour ? C'est presqu'aussi rare. L'industrie privée, les services, l'artisanat, les professions libérales, c'est un monde où il faut assumer et prendre le risque de se tromper pour avancer.

Le grand patron d'une multinationale délègue tellement ses responsabilités que peu d'erreurs remonteront jusqu'à lui. Le patron d'une petite entreprise,

au contraire, doit assumer lui-même une très grande part des décisions. Mais alors, doit-il se protéger, en limitant les risques d'erreur ? Doit-il se demander à chaque décision quelles peuvent en être les conséquences ? Non, l'erreur fait partie de sa vie. Elle lui sert à apprendre, à s'améliorer, à avancer. Et lorsqu'il réalise qu'il a commis une erreur, il prend immédiatement les mesures pour la corriger, pour ne pas refaire la même. Tirer les leçons d'un dysfonctionnement, c'est un des moyens essentiels de progrès. Oui, les responsables de petites entreprises se trompent. Et si cela ne se produisait jamais, ce serait faute d'entreprendre, de décider. Et si le leader n'est pas capable de prendre des décisions, s'il a peur du risque, il doit se faire remplacer par quelqu'un qui guidera l'entreprise à sa place.

Risquer les erreurs, mais pour autant éviter les fautes. Dans mes premières années professionnelles j'avais tendance à confondre mes erreurs avec des fautes. Conséquence d'une culture répandue en France, surtout pour les générations d'après-guerre. Dur d'évacuer ce comportement qui freine encore plus la prise de risques. Et pourtant, il n'y a pas le choix. Il faut avancer. Celui qui reste un enfant de chœur, celui qui culpabilise, et qui voit des fautes dans beaucoup d'erreurs, ne devrait pas essayer d'être un patron entrepreneur.

Les crises courantes doivent se gérer sans attendre

Certaines crises sévères vous arriveront peut-être un jour. Il en est de moins graves, de celles que vous rencontrerez souvent comme chef d'entreprise. Difficile de connaître la réussite en effet, sans passer par des moments moins sereins. Ou alors si votre vie d'entrepreneur est un long fleuve tranquille, il est probable qu'un jour ou l'autre les événements vont vous rattraper. Soyez donc prêt. Ce sera donc régulièrement des moments d'anxiété, des crampes d'estomac, des nuits agitées. Difficile de les éviter.

S'il s'agit d'une petite crise, c'est simple. Ce peut être une erreur technique, une crise de comportement, un antagonisme entre deux personnes. S'il ne s'agit que d'un dysfonctionnement sans véritable conséquence, il va souvent se résoudre de lui-même, sans vous, surtout si vous avez l'habitude de déléguer. Mais cela suppose que l'équipe soit habituée à ce comportement. Si vous êtes du genre à ramener toutes les décisions à vous, vous devez comprendre que vos collaborateurs attendent la réponse de vous.

S'il s'agit d'une vraie crise, elle a de grandes chances de remonter jusqu'à vous. La pire solution pour vous serait de fermer les yeux et de continuer comme si de rien n'était. Espérer que la crise se réglera toute seule. Attendre des jours où vous serez plus en forme pour vous y attaquer. L'effet serait de faire monter le stress, l'inquiétude en chacun, à commencer par vous-même. Laisser les conséquences du problème envahir l'entreprise.

Non, vous devez aborder vous-même une crise et essayer de la régler le plus rapidement possible. La considérer tout de suite comme si elle pouvait devenir plus grave. Ne pas oublier que tout se sait dans l'entreprise, et que tout le personnel le saura rapidement, l'extérieur ensuite. C'est pour vous l'occasion de montrer que vous avez du courage pour les décisions difficiles. C'est l'occasion d'attaquer des problèmes de fond à l'origine de la crise, problèmes connus souvent, mais qui ont été mis de côté. C'est l'occasion de réorganiser certains postes, de modifier des processus. Et peut-être de licencier certaines personnes. Si la crise est bien gérée, c'est souvent une opportunité de recentrer l'entreprise sur son projet et de remotiver les troupes.

Vous devez donc vous positionner très vite par rapport à cette crise, définir le rôle de chacun, ne laisser aucun collaborateur s'engager dans une position différente de la vôtre. Vous devez vous efforcer de calmer vos équipes en les rassurant. Dans tous les cas, après avoir pris les mesures pour surmonter cette crise, vous devrez vous assurer que les bonnes décisions ont été prises pour qu'elle ne se reproduise plus.

Étape 50

Se faire accompagner

Après un tel paragraphe sur les crises, vous devez vous poser des questions sur la difficulté de ce métier qui vous attire.

Oui, la petite entreprise est un exercice solitaire du pouvoir qui vous apportera beaucoup de satisfactions, de réussites, mais aussi des moments de doute, peut-être même de peur. Mais ayez la certitude qu'après ces passages difficiles, il y aura des moments d'accalmie, puis de satisfaction. Optimisme nécessaire à tout leader qui veut devenir chef d'entreprise. Croyance personnelle aussi peut-être. Bien sûr, l'apaisement peut être long à se manifester. Mais cette rémission attendue aide beaucoup à supporter les moments difficiles. Est-ce un début de sagesse qu'il faudrait avoir ? Certains diront qu'ils sont blindés. Ce qui est sûr, c'est qu'il vaut mieux avoir une bonne carapace pour se protéger des multiples agressions, grandes et petites, pour ne pas se replier sur soi-même dans de telles circonstances. Il faut aussi un bon équilibre, avoir confiance en soi. Il n'y a pas d'autre choix en ces moments que de réagir vite et de reconstruire rapidement pour ne pas sombrer. Il faut mobiliser beaucoup d'énergie, cette détermination qui, lorsqu'elle est activée, mobilise fortement. Vous devenez comme survolté, capable de beaucoup plus que d'habitude. Et pourtant, vous faisiez déjà beaucoup.

Mais ceci ne suffira pas toujours. Il faudra aussi les autres pour vous aider, parce que seul vous n'y parviendrez pas. Il faudra vous appuyer sur ceux qui contribuent à votre confiance. Sur ceux qui vous font avancer. Il faudra vous faire conseiller sur l'analyse des difficultés que vous ne connaissez

pas ou peu. Inversement, vous devrez vous protéger de ceux qui vous décourageront, des pessimistes. De ceux qui prétendent vous aider en vous éloignant de vos projets.

Enfin, soyez convaincu que la cause de vos difficultés est en vous. Que beaucoup des problèmes que nous vivons viennent du fait que nous ne savons pas qui nous sommes. Voir plus clair en soi, être plus attentif aux autres, s'accepter comme l'on est, fait de nous des êtres beaucoup plus authentiques. Ce regard clair sur soi donne plus confiance en soi. Vous ressentez moins de crainte, de doute. Vous pouvez même essayer de changer.

Conclusion

Si vous avez ouvert ce livre, c'est sans doute que votre projet de créer une entreprise amenait de multiples questions auxquelles vous n'apportiez pas toutes les réponses. Aujourd'hui, vous devriez avoir bien avancé dans la construction de ce projet. Mais il vous reste peut-être quelques craintes sur votre capacité à affronter une telle aventure, sur vos chances de réussir. Parce qu'elle peut vous conduire vers des moments douloureux. Parce que le succès n'est pas toujours présent à l'arrivée. Parce que vos proches risquent d'en souffrir.

Certes, nous ne sommes pas égaux et certains ont plus de facilités que d'autres. Ceux-là auront plus de chances de réussir comme entrepreneur. Beaucoup y parviennent pourtant. Souvenez-vous : les 2/3 des entrepreneurs sont toujours actifs trois ans après la création de leur entreprise. Et un bon nombre d'entre eux était chômeur ou aux minima sociaux avant de se lancer. Beaucoup n'avaient pas accès au crédit bancaire.

Il faut avoir été soi-même chef d'entreprise pour ressentir tout ce que ce métier vous apporte de liberté, de réussite, d'accomplissement, de fierté intérieure, de satisfaction de conduire une équipe à cette réussite, de partage. Mais aussi tout ce qu'il implique d'engagement de soi, de stress, de responsabilités, de prises de risques. Un métier que vous pouvez conduire à vitesse réduite mais un métier où il n'y a pas de répit si vos ambitions sont élevées.

Le livre a volontairement placé la barre haute, en termes d'objectifs et de stratégie, pour vous donner les moyens de parvenir à des performances élevées. Le but est de vous fournir le plus d'armes possible, si vous le souhaitez. Mais vous pouvez y parvenir, en reproduisant ce qui se fait autour de vous et qui fonctionne, et en vous efforçant de l'améliorer progressi-

vement. C'est une solution qui peut vous satisfaire. Mais il vous faudra beaucoup plus, si votre projet est ambitieux.

Quels que soient vos objectifs, ayez la conviction qu'avec un travail complet de préparation de votre projet avant le démarrage, vous augmenterez considérablement vos chances de succès. C'est l'objectif de ce livre. Vous donner toutes les informations utiles pour vous conduire vers les sujets importants que vous devez étudier sérieusement. Les rendre accessibles à presque tous. Vous faire ressentir les pièges que vous affronterez, et vous guider pour les éviter. Vous rassurer sur les conséquences des crises que vous rencontrerez. Faire les bons choix qui vous permettront d'améliorer vos performances, et qui rendront cette aventure beaucoup plus passionnante, même si elle peut devenir difficile.

Vous créez. Tout est à inventer. Efforcez-vous donc de prendre les bonnes décisions dès le départ, parce que le changement sera plus complexe. Et comme vous ne savez pas tout, faites-vous accompagner plutôt que d'ignorer et de manquer des opportunités. Soyez convaincu qu'il n'y a pas de limite pour entreprendre. Qu'à condition de vouloir, d'avoir du courage, beaucoup y arriveront, même si très peu ont toutes les qualités requises pour être le meilleur leader.

Vous avez sans doute déjà affronté ceux qui vont être choqués à la simple idée que vous deveniez entrepreneur. C'est vrai que beaucoup de patrons donnent une mauvaise image de ce métier. Ils se comportent violemment avec leurs salariés et les oublient dans le partage des résultats. Il est facile de ne pas faire partie de ceux-là. Dans une petite entreprise les relations avec son équipe peuvent être beaucoup plus équilibrées. Vous pourrez être fier alors du travail que vous aurez accompli. Quelle leçon pour tous ceux qui n'oseront jamais s'engager ! Pour ceux qui auront essayé de vous écarter de votre projet !

Après trente ans de direction générale de PME, mon enthousiasme pour le job de chef d'entreprise que j'ai choisi n'a pas faibli. Je n'ai aucun regret d'avoir un jour quitté une situation de salarié très confortable, pour me réaliser pleinement dans cette belle aventure.

Bibliographie

Barrau Philippe, Lama Jigmé Rinpoche, *Être serein et efficace au travail,* 2005.

Crozier Michel, *L'entreprise à l'écoute*, 1991.

Crozier Michel, Serieyx Hervé, *Du management panique à l'entreprise du XXIe siècle*, 1994.

Fiorina Carly, *J'ai pris des décisions difficiles*, 2007.

Hammer Michael, *Le reengineering*, 1993.

Kets De Vries Manfred, *La face cachée du leadership*, 2006.

Kotler Philip, *Marketing management*, 1978.

Mintzberg Henri, *Grandeur et décadence de la planification stratégique*, 1994.

Peters Thomas, *In search of excellence*, 1982.

Servan-Schreiber Jean-Louis, *Le métier de patron*, 1990.

Welch Jack, *Mes conseils pour réussir*, 2005.

Et pour plus de précisions :

- www.adie.org
- www.apce.com
- www.guichet-entreprises.fr
- www.impots.gouv.fr
- www.lautoentrepreneur.fr
- www.le-rsi.fr
- www.net-entreprises.fr
- www.wikipedia.org



Patrick DUSSOSSOY est de formation ingénieur, Sciences Économiques et INSEAD. Il a commencé sa carrière à la banque *J.P. Morgan* qu'il quittera pour la PME où il sera PDG pendant près de 30 ans, dans cinq métiers différents.

Patrick DUSSOSSOY a créé à 34 ans sa propre société, sans avoir le premier euro. Quatre ans plus tard, elle comptait 100 salariés. Il a ensuite racheté une petite entreprise en difficulté et en a développé trois autres.

Une aventure qui comptera une création (planches à voile *Tiga*), trois restructurations, et un dépôt de bilan.

Un parcours très complet qui l'a convaincu que la plupart des managers peuvent conduire leur entreprise au succès.

La portée de sa démarche repose sur une compétence multiple : une forte capacité d'analyse stratégique, une grande faculté à se projeter dans le futur, ainsi qu'une formation à la fois technique, financière et marketing. Il est surtout un leader persuadé que les hommes et les femmes qui composent chaque organisation constituent son capital le plus précieux, celui qui doit être au centre de la stratégie d'une entreprise.

Son parcours est fait de beaucoup de réussites, mais aussi de crises graves qui l'ont exposé aux situations les plus complexes. Il y a montré une grande capacité à rebondir et à entraîner ses collaborateurs toujours plus loin.

Il dirige aujourd'hui une société de services. Il est aussi conseiller de l'ADIE, la principale association de microcrédit en France, où il accompagne plus de vingt créateurs de petites entreprises par an.

Contact auteur : dussossoy-management@hotmail.fr
Blog : http://creersonentreprise.tumblr.com/

Contact éditeur : edition@gereso.fr



Prépresse : GERESO Édition 2016

Dépôt légal : Janvier 2016 - *Imprimé en France*

Patrick DUSSOSSOY



50 étapes pour créer SA PETITE ENTREPRISE

STRATÉGIE, BUSINESS PLAN, STRUCTURE JURIDIQUE… COMMENT BIEN DÉMARRER POUR RÉUSSIR ?

Vous avez le projet de créer votre entreprise, de vous lancer dans un (nouveau) métier, ou de créer votre propre emploi ? Pourtant, vous êtes réticent à vous lancer, tant le processus de création vous paraît complexe et semé d'embûches…

À quels objectifs personnels répond mon projet ? Comment construire mon business plan ? Quelle stratégie marketing retenir ? Quelle structure juridique choisir ? Comment présenter un plan financier ? Qui peut m'accompagner dans cette réalisation ? Quelles sont mes chances de réussite ?

Véritable guide pratique qui intègre l'actualité la plus récente sur les statuts d'entrepreneur individuel, cet ouvrage est construit en 50 étapes chronologiques pour vous guider pas à pas dans la réalisation de votre projet d'entreprise, vous aider dans vos démarches et vous conduire vers le succès.

En France, les deux tiers des créateurs d'entreprise sont toujours actifs après trois ans. Alors lancez-vous, parce que vous aussi, vous pouvez réussir !

Patrick DUSSOSSOY a créé sa propre société sans avoir le premier euro. Il a ensuite racheté une petite entreprise en difficulté et en a développé trois autres. Il dirige aujourd'hui une société de services, et est aussi conseiller auprès de l'ADIE, la principale association de microcrédit en France.